

سلسلة إصدارات التدريب الإداري



# الحل الابتكاري للمشكلات

طريقك للنجاح

الأستاذ الدكتور  
محمد الصيرفي



مؤسسة حورس الدولية



مملكة إسبانيا - مدريد - الإحصاء

# الحل الابتكاري للمشكلات

الأستاذ الدكتور

محمد الصيرفي

مؤسسة حورس الدولية

الناشر  
مؤسسة حورس الدولية  
للنشر والتوزيع

١٤٤ ش مطية - سورتنج - الإسكندرية

ت. هـ. ٥٩٣٣١٧١ - ت ٥٩٢٠٥٩٨

(٢٠٠٨)

رقم الإيداع بدار الكتب

٢٠٠٦/٢١٩٩٤

الترقيم الدولي I.S.B.N

977-368-135-1

اسم المؤلف أ.د. محمد الصيرفي

عنوان المصنف/ سلسلة التطريب الإداري

مدير النشر

مصطفى غنيم

تحذير

حقوق الطبع محفوظة للنشر

ويحق النسخ أو الاقتباس أو التصوير

بأي شكل إلا بموافقة خطية من الناشر

الإخراج وفصل الألوان

وحدة التجهيزات الفنية بالمؤسسة

جراحهك ، أحمد أمين

الإخراج الفني : أحمد أمين

بسم الله الرحمن الرحيم

"ولا يزال الذين كفروا في مرة منه حتى تأتيهم

الساعة بغتة أو يأتيهم عذاب يوم عقيم"

صدق الله العظيم

سورة الحج (آية رقم ٥٥)



## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٧	• تقديم
١١	• مقياس القدرات على التعامل مع المشكلات
٢١	• مقياس حل المشكلات
٢٧	أولاً : ما المشكلة
٣٢	• المشكلة والمصطلحات المرادفة
٣٧	• المشكلات والظواهر
٤٠	• حالات عملية في التفرقة بين الظواهر والمشكلات
٥٩	• أنواع المشكلات
٦٨	• أدوات حل المشكلات
٦٨	(١) الأهداف
٨٢	(٢) السياسات
٩٤	(٣) القواعد
٩٥	(٤) الاجراءات
١٠٠	(٥) الطرق
١٠٣	(٦) التنبؤات
١٠٩	(٧) الموازنات
١١٩	(٨) الجداول الزمنية
١٢٢	(٩) برامج العمل
١٢٢	• انماط المديرين في مواجهة المشكلات
١٣٧	• تعريف في تشخيص مشكلات العمل
١٤٥	• حالات عملية

١٥٠	ثانيا الإبداع
١٥٠	- أنواع المشكلات والمهارات اللازمة لمواجهتها
١٥٢	- مكونات الإبداع
١٥٥	- التفكير الإبداعي
١٥٨	- اختبار أساليب التفكير
١٦٩	- ماهية التفكير الإبداعي
١٧٥	- اختبار هولز للشخصية المبكرة
١٨٦	- مبادئ التفكير المبدع
١٨٩	• هل يمكن تنمية القدرة على الإبداع
١٩٢	• منظمات التفكير الإبداعي
١٩٣	• علاقة التفكير الإبداعي بحل المشكلات
١٩٧	• التفكير على طريقة دي بونو
٢٠٢	• تحليل المشكلات التي تتطلب حلاً ابتكارياً
٢٠٤	• متطلبات الحل الإبداعي للمشكلات
٢٠٦	• استقصاء جالبي للمخ
٢٢٠	• تطبيقات عملية على العصف الذهني
٢٢٢	ثالثاً، حل المشكلات
٢٢٢	- الحل التقليدي للمشكلات
٢٢٦	- تدريبات على الحلول التقليدية للمشكلات
٢٤٢	- حل المشاكل حاسوبياً
٢٤٤	- الحل الإبداعي للمشكلات
٢٦٨	- البرنامج التدريبي لحل المشكلات الإبداعية
٢٨٦	- حالات ومواقف عملية



## تقديم

عزيزي القارئ ... إذا ما نظرت إلى أسس التعاملات الشخصية بين الأفراد فربما تجد أنها تمثل كشجرة يوضحها الشكل التالي:



### شجرة تحليل أسس التعاملات الشخصية

ومثل أي شجرة تمتد أصول شجرة تحليل أسس التعاملات الشخصية إلى أعماق كبيرة بالأرض. وفي هذه الحالة تمثل، الأرض. كل من أراء الأشخاص وسلوكياتهم الحالية وخبراتهم السابقة وتفاعلاتهم مع الآخرين، سواء كانت إيجابية أو سلبية.

كما تحتوي الشجرة على جذع يعطى لها شكلاً وبناءً، ويمر من خلاله الغذاء من الأرض إلى الأوراق والأزهار والثمار. وتعود تنتج عملية التمثيل الضوئي في الأوراق لتغذي أجزاء الشجرة كافة وتمكنها من أن تنمو وتصبح أكثر قوة ونشاطاً. ويعد الجذع بمثابة فلسفة الإنسانية، وتؤكد هذه الفلسفة أن كل

شخص بالفعل ذى قيمة وأهمية ويستحق الاحترام، وعلى نحو دارج، أصبحت تلك الفلسفة تتمثل في عبارة "أنا بخير، وأنت بخير"، أو على نحو أكثر دقة، "أنا راض عن نفسي، وأنت راض على، فأنا أحترم نفسي واحترمك، وأقبل نفسي هكذا وأقبلك، كما ألقى لك يداي لتبادلتي الشعور نفسه، ويشير المضمون الخفي لهذا المعتقد إلى أننا حين نتعامل مع هؤلاء الذين يحيطون بنا "كما لو كنا" راضين عن أنفسنا، و"كما لو كانوا" راضين عن أنفسهم، فإننا ندعو صفة "الرضا" التي تكمن بداخلنا للظهور في أفعالنا، وبامتدح مضمون هذه الفلسفة نستطيع أن نقول أن كل شخص يستطيع أن يفكر ويتكبر أمور نفسه ويتخذ قراراته ويحل مشاكله وينمو ويتغير، وكثيرا ما قد يتصرف الناس بطرق تتم عن عدم رضاهم عن أنفسهم وسخطهم علينا. وينشأ هذا التصرف نتيجة استخدام استراتيجيات غير فعالة في الاتصال والتفاعل مع الآخرين. ويمكن أن يتغير مثل هذا التصرف عن طريق اللجوء إلى اتجاه الرضا عن النفس والآخرين والاستعانة بالمعلومات الصحيحة.

وتتمثل حيوية وصحة شجرة تحليل أسس للتعاملات الشخصية فيما نتججه من أوراق ولزهار وثمار. ما يعمل كل من جذر وجذع الشجرة على إمكان إنتاج كل من تلك الأشياء، وتتضمن منتجات شجرة تحليل أسس للتعاملات الشخصية للتغيرات التي يمكن ملاحظتها في التفكير والمشاعر والسلوك. وتعد هذه الأشياء بمثابة هدفا لوجود الشجرة وسببا بفسر أهمية وجودها. بالإضافة إلى إحداث بعض التغيرات في الناس. وكإحدى الأنظمة الطبيعية، ينمو تحليل أسس للتعاملات الشخصية ويتغير ويتطور عندما تتولد بعض الأفكار الجديدة وتتكامل مع بعضها البعض لتكون جزءا لا يتجزأ من النظرية الأساسية. وتعد تلك العملية بمثابة الغذاء الذي يعود من الأوراق إلى الجذور ليغذي الجذع الممتد في الأرض ليعود مرة أخرى بامدانا بعدد من الأنماط السلوكية التي:

• تقدم مدلا من الأدوات والاستراتيجيات التي يمكن تعلمها والتي تؤثر تأثيرا فعالا في تعزيز الاتصال على المستويات كافة.

• تمدنا بلغة بسيطة يستطيع الناس من خلالها تعلم كيفية وصف خبراتهم وتجاربهم، ومثل أى لغة جديدة، فإنها تحتاج إلى الممارسة في البداية، ثم تؤدي الممارسة إلى مزيد من الطلاقة في استخدامها.

• تعد إحدى النماذج التي تساعد الناس على اتخاذ القرار الصائب. ويستطيع الناس من خلالها تغيير السلوكيات التي يودون تغييرها وتوقيت تغييرها واتخاذ القرار بشأن إذا ما كانوا يرغبون في تغييرها، ويرتبط هذا بالاتجاه القائم على إیرام التعاهدات الخاصة بالاحترام المتبادل واحترام الذات ووضوح الهدف في التعاملات.

ومن هذا المنطلق عزى القارئ نبدأ معا هذا البرنامج والذي يعتمد عليك عزى القارئ أولا وأخيرا في فهم واستيعاب موضوعاته والتي حرصنا على تقديمها بشكل سلس وبسيط.

والله الموفق ...

أ. د. محمد الصيرفي

٠١٢/٣٦٩٥٨٧



عزيزى القارئ ...

حتى نحقق الاستفادة المرجوة من هذا البرنامج يجب أن تكون مكتسبا لمجموعة من الصفات وهذه الصفات قد تم وضعها خلال الاستبيان التالى لذا يرجى الإجابة بصدق وأمانة على أسئلة هذا الاستبيان للتأكد من توافر السمات المطلوبة لديك أما فى حالة عدم توافرها يرجى الرجوع إلى مجموعة وبرامج التدريب الخاصة بالقيادة للمؤلف لمحاولة اكتسابها.

### مقياس

#### القدرات على التعامل مع المشكلات<sup>(\*)</sup>

أولاً: يرجى اختيار صفة واحدة من بين الصفتين الواردين ضمن الفقرات (١-٣٢) والتي تعتقد أنها أكثر وصفا لنفسك:

- |                |                  |
|----------------|------------------|
| ١- أ. كفوء     | ٢- أ. واثق       |
| ب. نوحمة       | ب. متمكن         |
| ٣- أ. متعاون   | ٤- أ. ودى        |
| ب. مبدع        | ب. مرح           |
| ٥- أ. نشيط     | ٦- أ. مثابر      |
| ب. طموح        | ب. مستقل فى رأيه |
| ٧- أ. مخلص     | ٨- أ. حازم       |
| ب. جدير بالثقة | ب. شجاع          |

(\*) المجلة العربية للإدارة بتصرف.

- ٩- أ. مجد  
ب. صلى
- ١٠- أ. مدير  
ب. قوى الحجة
- ١١- أ. غير منكر  
ب. مثله
- ١٢- أ. متوقد الذهن  
ب. متروى
- ١٣- أ. عطوف  
ب. ملازح
- ١٤- أ. لعل  
ب. واضح التفكير
- ١٥- أ. واقى  
ب. لبق
- ١٦- أ. مقدم  
ب. عقلانى
- ١٧- أ. رقيق  
ب. صريح
- ١٨- أ. منطور  
ب. مقصد
- ١٩- أ. لصيل  
ب. ملدى
- ٢٠- أ. عميق التفكير  
ب. علل
- ٢١- أ. متوازن  
ب. حلق
- ٢٢- أ. اجتماعى  
ب. راسخ
- ٢٣- أ. ولى  
ب. مستشير
- ٢٤- أ. لطيف  
ب. متواضع

٢٥- أ. متحمل للمسؤولية ٢٦ أ. وة.ر

ب. يعول عليه ب. مهذب

٢٧- أ. خصب الخيال ٢٨- أ. حى الضمير

ب. مسطر على الذات ب. سريع البديهة

٢٩- أ. منطقي ٣٠ أ. عاطفي

ب. متكيف ب. صبور

٣١- أ. مستقر الرأي ٣٢ أ. أمين

ب. بعيد النظر ب. نبيل

ثالثاً: يرجى اختيار صفة واحدة من بين الصفتين الواردتين ضمن الفقرات (٢٣-٦٤) والتي تعتقد أنها أقل وصفا لنفسك:

٣٣ أ. خجول ٣٤ أ. غير طموح

ب. كسول ب. متهور

٣٥- أ. صاخب ٣٦ أ. انفعالي

ب. متكبر ب. عنيد

٣٧- أ. فج ٣٨ أ. غير ودي

ب. مشاكس ب. أناني

۴۰. ا. متصلب	۳۹- ا. متصنع
ب. لا مبالی	ب. کلاب
۴۲. ا. سطحی	۴۱- ا. مغرور
ب. بخل	ب. صبیالی
۴۴- ا. تیریری	۴۳- ا. منتجب
ب. سریع الغضب	ب. طلش
۴۶- ا. غامض	۴۵- ا. متوتر
ب. اتکالی	ب. حاد الطبع
۴۸- ا. عصبی	۴۷- ا. متجنب
ب. ضيق الصدر	ب. متکلف
۵۰- ا. فائق الشعور	۴۹- ا. مهمل
ب. مغرور	ب. لحن
۵۲- ا. مرتبه	۵۱- ا. حزین
ب. منظم	ب. مزلوخ
۵۴- ا. جلف	۵۳- ا. ضعیف
ب. مرکزی	ب. محب لذاته



٥٥- أ. طلقش	٥٦- أ. صعب الإرضاء
ب. متفرد	ب. مطيع
٥٧- أ. متطرف	٥٨- أ. متعلق
ب. متشائم	ب. ساخر
٥٩- أ. عديم الراحه	٦٠- أ. ظنون
ب. متعس	ب. استغلازى
٦١- أ. مستاء	٦٢- أ. انتهازى
ب. مهذو	ب. امتعاضى
٦٣- أ. مخادع	٦٤- أ. عديم الشعور
ب. سريع الانفعال	ب. عجول

ملفات مرجع مقاييس سمات القدرة على التعامل مع المشكلات

الكتاب			القدرة الإشرافية		
الوزن	الصفة	السؤال	الوزن	الصفة	السؤال
٤	ب	٣	٢	ب	٤
٧	ب	٤	٢	ب	٥
٢	ب	٨	٢	ب	١٤
١	ب	٩	٢	ب	١٥
٧	ب	١٠	٧	ب	٢١
٧	ب	١٢	٢	ب	٢٣
٧	ب	١٣	٢	ب	٢٥
٤	ب	١٦	٢	ب	٢٧
٧	ب	١٩	٢	ب	٣٠
١	ب	٢٢	٢	ب	٣١
١	ب	٢٤	١	ب	٣٣
٣	ب	٢٥	٧	ب	٣٤
٠	ب	٢٧	٤	ب	٣٥
١	ب	٢٤	١	ب	٣٦
١	ب	٣٥	٢	ب	٤١
٧	ب	٣٧	٢	ب	٤٢
٧	ب	٣٩	١	ب	٤٤
٢	ب	٤٠	٢	ب	٤٩
٢	ب	٤٢	٢	ب	٥٠
١	ب	٤٣	٢	ب	٥١
١	ب	٤٥	١	ب	٥٤
٣	ب	٤٦	٢	ب	٥٦
١	ب	٤٧	٢	ب	٦٠
٢	ب	٤٨	٢	ب	٦١
٣	ب	٥٠	٥٤	٢٤	مج
١	ب	٥٢			
٧	ب	٥٣			
٣	ب	٥٤			
٤	ب	٥٥			
٢	ب	٥٨			
١	ب	٥٩			
١	ب	٦٠			
١	ب	٦١			
١	ب	٦٢			
٧	ب	٦٤			
٧٠	٢٥	مج			

المبدأة			الثقة بالنفس			الحصم		
المسؤل	الصفة	الوزن	المسؤل	الصفة	الوزن	المسؤل	الصفة	الوزن
٣	ب	٣	٢	ب	٢	١	ب	١
٩	ب	٢	٧	ب	١	٨	ب	١
١١	ب	٣	١١	ب	١	٩	ب	١
١٢	ب	٢	١٢	ب	٢	١٠	ب	١
١٧	ب	٣	١٣	ب	١	١٢	ب	١
١٩	ب	٢	١٦	ب	٢	١٦	ب	١
٢١	ب	٢	١٨	ب	٢	١٩	ب	١
٢٥	ب	٥	٢٠	ب	١	٢٢	ب	١
٣٢	ب	٢	٢٢	ب	١	٢٤	ب	١
٣٣	ب	٣	٢٤	ب	٢	٢٦	ب	١
٣٥	ب	٣	٢٥	ب	٢	٣٠	ب	١
٤٧	ب	٣	٢٦	ب	١	٣٤	ب	١
٥٢	ب	٣	٢٧	ب	١	٣٨	ب	١
٥٧	ب	٢	٣٠	ب	١	٤٧	ب	١
٥٩	ب	٢	٣١	ب	١	٤٥	ب	١
٦٠	ب	٥	٣٣	ب	٢	٥٠	ب	١
٦١	ب	٤	٣٧	ب	١	٥٣	ب	١
مج	١٧	٤٦	٣٨	ب	١	٥٧	ب	١
			٤١	ب	٢	٦٠	ب	١
			٤٢	ب	١	٦١	ب	١
			٤٣	ب	٢	٦٣	ب	١
			٤٦	ب	١	مج		
			٥٠	ب	٢	٢١		٣٤
			٥١	ب	٢			
			٥٣	ب	١			
			٥٦	ب	١			
			٥٧	ب	١			
			٥٨	ب	١			
			٥٩	ب	٢			
			٦٠	ب	٢			
			٦٢	ب	١			
			مج	٣١	٤٥			

الآلة مع الجماعة			التضوج			الرجولة والآتونة		
الوزن	الصفة	السؤال	الوزن	الصفة	السؤال	الوزن	الصفة	السؤال
٧	ب	٧	١	ب	١	١	ب	٥
١	ب	٤	٣	ب	٢	٢	ب	٦
٢	أ	٩	٤	ب	٦	١	ب	١١
١	أ	١٢	١	ب	٨	١	ب	١٢
٢	ب	١٣	٢	ب	١٠	١	ب	١٨
١	أ	٢١	٢	ب	١٢	٢	ب	٢٣
٢	ب	٢٥	١	ب	١٣	١	ب	٢٤
٢	ب	٣١	١	ب	١٥	١	ب	٢٩
٢	ب	٣٤	٢	ب	١٦	١	ب	٣٠
١	ب	٤٢	١	ب	١٨	١	ب	٣٢
١	ب	٤٣	٤	ب	٢٠	١	ب	٣٣
٧	ب	٤٤	١	ب	٢١	١	ب	٣٤
٢	ب	٤٥	٤	ب	٢٢	١	ب	٣٦
٢	أ	٥٢	١	ب	٢٨	١	ب	٣٨
٢	أ	٥٤	١	ب	٣٣	١	ب	٣٩
٢	أ	٦٠	١	ب	٣٤	١	ب	٤٠
٢	ب	٦٣	٣	ب	٣٥	١	ب	٤٦
٢٩	١٧	ج	١	ب	٣٧	١	ب	٤٨
			٣	ب	٣٨	١	ب	٥٢
			٣	ب	٤٠	١	ب	٥٥
			١	ب	٤٣	١	ب	٥٩
			٢	ب	٤٦	١	ب	٦٠
			٣	ب	٤٨	١	ب	٦٤
			١	ب	٥٩	٢٥	٢٣	مج
			٤	ب	٦٠			
			٢	ب	٦١			
			٢	ب	٦٣			
			٥٥	٢٧	مج			

الحاجة للقوة		تحقيق الذات			دفع الإيجاز		
السؤال	الصفة	الوزن	الصفة	السؤال	الوزن	الصفة	السؤال
١	ب	٢	ب	٢	١	ب	١
٢	ب	٢	أ	٨	٣	ب	٢
٣	ب	١	ب	١١	٣	ب	٣
٦	ب	٢	أ	١٢	٤	أ	٦
٧	ب	٢	ب	١٤	٢	أ	٧
٢٠	ب	٢	ب	٢١	٤	ب	٢٠
٢٥	ب	١	أ	٢٦	٣	ب	٢٥
٢٦	ب	٢	ب	٣٣	٣	أ	٢٦
٢٧	ب	١	أ	٣٦	٣	أ	٢٧
٣٢	ب	١	ب	٤٩	٢	ب	٣٢
٤١	ب	١	ب	٥٦	٥	ب	٤١
٤٧	ب	١	أ	٦٠	٢	ب	٤٧
٤٩	ب	١٨	١٢	مج	٤	ب	٤٩
٥٠	ب				٢	ب	٥٠
٥٣	ب				٦	ب	٥٣
٥٥	ب				٦	ب	٥٥
٥٩	ب				٤	ب	٥٩
٦١	ب				٢	ب	٦١
٦٣	ب				٢	ب	٦٣
٦٤	ب				٢	ب	٦٤
١٧	مج				٦٦	٢٠	مج

الحاجة للأمان			الحاجة إلى المبرود المالي		
الوزن	الصفة	السؤال	الوزن	الصفة	السؤال
٢	أ	٣	١	ب	٦
١	ب	٧	١	أ	١٣
١	أ	٨	١	ب	١٦
٢	أ	١١	١	أ	٢٢
١	ب	١٢	١	أ	٢٩
١	أ	١٤	١	أ	٥٧
١	ب	١٨	١	أ	٥٩
١	أ	٢٠	٣	ب	٦٠
١	أ	٢١	١٠	٨	مج
٣	ب	٢٧			
٢	أ	٣١			
١	ب	٣٦			
٢	ب	٣٧			
١	أ	٤٥			
١	أ	٤٩			
١	ب	٥٣			
١	أ	٥٧			
٢٣	١٧	مج			

والآن عزيزي القارئ ... تعالى مع إلي مقبل حل المشكلات ...

## مقياس حل المشكلات

يتضمن مقياس حل المشكلات عبارات تصف الطريقة التي يستخدمها الناس عادة في التعامل مع مشكلات الحياة اليومية، يرجى قراءة كل عبارة وبيان مدى تطابقها على طريقك الخاصة في حل المشكلات وذلك بوضع إشارة (٧) مقابل العبارة في العمود المناسب، مع ملاحظة أن هذا المقياس ليس اختبار للحصول أو الشخصية، بل هو أداة تساعدك في معرفة أسلوبك في تناول المشكلات.

يرجى الإجابة بدقة وأمانة، شكر لتعاونك ...

الفرقة	تطبق درجة كبيرة	تتطبق درجة متوسطة	تتطبق درجة بسيطة إلى حد ما	لا تتطبق أبدا
١- انظر إلى المشكلات كشئ طبيعي في حياة الإنسان				
٢- أعمل على جميع المعلومات حول المشكلة التي تواجهني				
٣- أفكر بالجوانب الإيجابية والسلبية لكافة الحلول المقترحة				
٤- أفكر بكافة البائل التي قد تصلح لحل المشكلة.				
٥- أركز انتباهي على النتائج الفورية للحل وليس على النتائج البعيدة.				

الفقرة	تطبيق بدرجة كبيرة	تطبيق بدرجة متوسطة	تطبيق بدرجة بسيطة إلى حد ما	لا تتطبيق أبدا
٦- اعتقد بأن لدى القدرة على التعامل مع مشكلات الحياة اليومية.				
٧- أحاول تحديد المشكلة بشكل واضح.				
٨- أجد من الصعب التفكير في حلول محددة للمشكلة.				
٩- أحصر تفكيري بالجوانب الإيجابية للحل الذي أميل إليه.				
١٠- اختار الحل الأسهل بنسب النظر عما يتوقف على ذلك.				
١١- استخدم أسلوبا منظما في مواجهة المشكلات.				
١٢- عندما أحس بوجود مشكلة فإن أول شيء أفعله التعرف على ماهية المشكلة بالضبط.				
١٣- أجد تفكيري منحصر في حل واحد للمشكلة.				
١٤- أحصر تفكيري بالجوانب السلبية للحل الذي لا أميل إليه.				
١٥- أحرص على تقييم الحلول بعد تجربتها في الواقع.				



الفقرة	تطبيق درجة كبيرة	تطبيق درجة متوسطة	تطبيق درجة بسيطة إلى حد ما	لا تطبيق أبدا
١٦- أجد صعوبة في تنظيم أفكاري عندما تواجهني مشكلة.				
١٧- أحرص على استخدام عبارات محددة في وصف المشكلة.				
١٨- أجد نفسي منفعا حيال المشكلة إلى درجة تيق قدرتي على التفكير.				
١٩- أحاول التنبؤ بما سوف تكون عليه النتائج قبل أن أتبني حلا معيناً.				
٢٠- أعيد النظر في الحلول بعد تطبيقها بناء على مدى نجاحها.				
٢١- عندما تواجهني مشكلة فأبلى أصرف دولماً تفكير.				
٢٢- أتخصص العناصر المختلفة للموقف المشكل.				
٢٣- أسأل الآخرين عن رأيهم لكي أعرف على الاحتمالات المختلفة للحل.				
٢٤- أختار الحل الذي يرضي الآخرين بغض النظر عن فاعليته.				

الفقرة	تتطبق بدرجة كبيرة	تتطبق بدرجة متوسطة	تتطبق بدرجة بسيطة إلى حد ما	لا تتطبق أبدا
٢٥- عندما يكون حل للمشكلة غير ناجح فإننى أحاول معرفة سبب ذلك.				
٢٦- أحرص على تأجيل التفكير في أية مشكلة تواجهنى.				
٢٧- عندما تواجهنى مشكلة لا أعرف بالضبط كيف أحدها.				
٢٨- لدى القدرة على التفكير بحلول جديدة لأية مشكلة.				
٢٩- أفكر بما يمكن أن يترتب على الخ فى المدى القريب.				
٣٠- أصر على تنفيذ الحل الذى توصلت إليه حتى عندما يظهر لى فشله فى حل المشكلة.				
٣١- أجتنب التحدث عن الموضوع الذى تواجهنى فيه مشكلة.				
٣٢- لا أعرف كيف أصف المشكلة التى أواجهها.				
٣٣- عندما تواجهنى مشكلة أفكر بكافة الحلول الممكنة قبل أن أقبى واحدا منها.				

الغرفة	تطبيق درجة كبيرة	تطبيق درجة متوسطة	تطبيق درجة بسيطة إلى حد ما	لا تطبيق أبدا
٣٤- اضع خطة لتنفيذ الحلول المناسبة.				
٣٥- يتقارب شعور بالضغط والمصيبة عندما أجد أن الحل الذي توصلت إليه كان فاشلا.				
٣٦- يتقارب شعور باليأس إذا وجهتني أية مشكلة.				
٣٧- عندما تواجهني مشكلة لا أعرف من أين أبدأ بحلها.				
٣٨- عندما تواجهني مشكلة فأنتى استخدم فى حلها أول فكرة تخطر على بالى.				
٣٩- عندما تواجهني مشكلة فأنتى أختار الحل الأكثر احتمالا للنجاح.				
٤٠- عندما تواجهني مشكلة فأنتى لا تشغل نفسى بتقييم الحلول التى أتوصل إليها.				

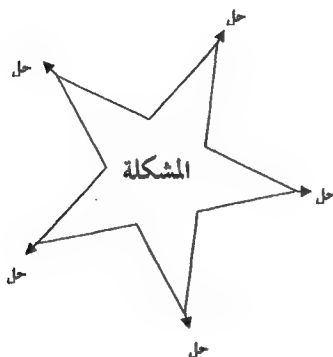
الإعداد للحل الإبداعي:

أولاً: ما المشكلة ...؟



---

فى رأينا فإن المشكلة هى: "موقف ذو حلول متعددة يصعب الاختيار من بينها"



ومثال على ذلك فإن الشخص الذى يملك قميصا واحدا ليس له أية مشكلة حينما يرغب فى الخروج من منزله وذلك على خلاف الشخص الذى يملك عشرة من القمصان مثلا فإنه سوف يختار أى قميص سوف يلبسه.

\* الشباب الذى تعرض عليه فرص عمل واحدة لا توجد لديه أى مشكلة حيث لا يجد أمامه سوى هذه الفرصة أما أن يختارها أو يرفضها وذلك على خلاف الشباب الذى يتواجد أمامه أكثر من خمس فرص عمل مثلا فإنه سوف يقارن بين مزايا وعيوب كل فرصة أى أنه توجد أمامه مشكلة لاختيار أى فرصة منها.

ترجع صعوبة الاختيار إلى صعوبة تشخيص المشكلة أى عدم وضوح المشكلة حيث يتطلب ذلك الوضوح الإيجابية على العديد من الأسئلة مثل:

١- ما هى الأسباب التى أدت إلى ظهور المشكلة؟

٢- ما هى طبيعة المشكلة (مالية، فنية، إدارية، ... سلوكية)؟

٣- ما هى موقع المشكلة ونطاقها؟

٤- ما هى درجة تكرار هذه المشكلة؟ وتوقيت حدوثها؟

٥- ما هى درجة الانحراف عن الوضع المرغوب؟

٦- ما هو الضبط الحاكم لهذه المشكلة؟

٧- ما هى الآثار السلبية المتوقعة لهذه المشكلة؟

٨- ما مدى ثبات أو تقلب آثار المشكلة.

٩- ما هى العوامل المؤتية والعوامل المعاكسة؟

١٠- ما هو التوقيت المناسب لصنع القرار؟

كما أن صعوبة التشخيص قد ترجع فى الأغلب الأعم إلى ثلاثة عوامل أساسية هى:

أ- أن القائم بحل المشكلة لم يدرك المشكلة الفطرية أو لم يرها حيث قد لوحظ أن:

- بعض الأفراد يعالجون المشكلة من جانب رؤيتهم الشخصية فهم ينظرون إلى المشكلة على أنها مجرد إحساس شخصى وكنوع من إشباع الحاجة للاحترام.
- المعلومات لم تصل فى وقت ظهور المشكلة أو أنها لم تشر إلى وجود مشكلة.
- المشكلة معقدة لدرجة أن القائم بحل المشكلة يجد صعوبة فى فهمها.
- عدم القدرة على الإحساس بالمشكلة.
- عدم وجود معايير وأهداف الأمر الذى يعنى عدم وجود مشكلات.

---

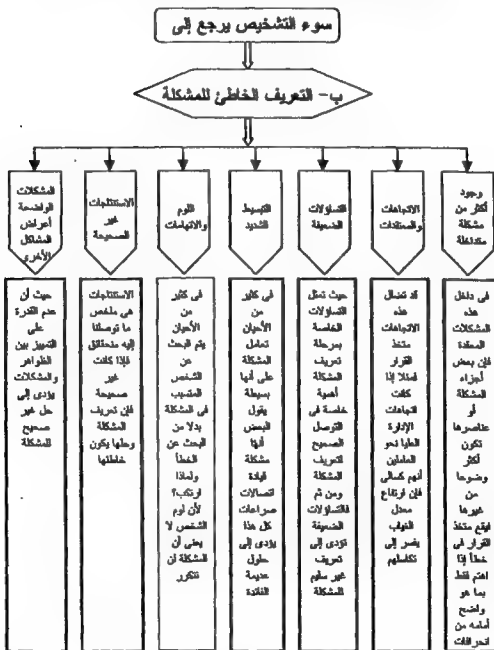
والآن إذا ما عدنا إلى الشاب الذى لديه أكثر من قميص فإننا قد نرى هذا الشاب يرتدى قميصا معينا لأنه يشعر أنه أعلى المقصان ثمنا ومن ثم يكون ارتداء القميص يمثل نوع من إتياع الحاجة إلى الظهور دون أن يدرك هذا الشاب أن ارتداء ذلك القميص قد لا يتناسب مع الموقف الذى يضع الشاب فيه نفسه - لون القميص أحمر والموقف حالة وفاة - أو ربما يرتدى الشاب هذا القميص لأنه لم تتوفر لديه معلومات كافية عن حالة الوفاة الذهاب إليها أو قد لا يدرك الشاب تقاليد العائلة الذاهب لتقديم العزاء إليها ... إلخ.

ولعل الشكل التالى يسهم فى إيضاح ما سبق ...

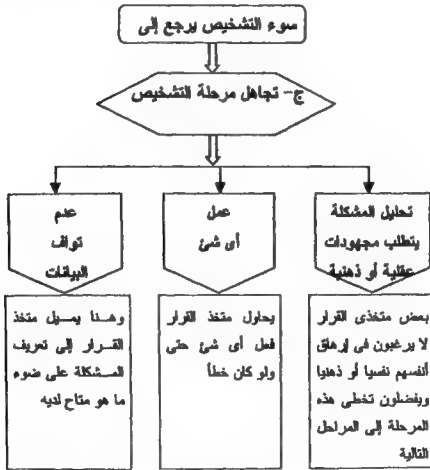




ب- التعرف الخاطئ للمشكلة أو الأسباب الخاصة للمشكلة أو كلاهما حيث يفضل غالبية الأفراد لأن مجهوداتهم توجه إلى حل مشكلة أخرى غير المشكلة الحقيقية أو أنهم يحلون جزء أو أجزاء من المشكلة وليس المشكلة ككل ويحدث ذلك للأسباب الموضحة في الشكل التالي



- ج- تجاهل مرحلة تحديد أو تعريف المشكلة: وهناك ثلاثة أسباب ذلك هي:
- أن تحليل المشكلة يتطلب مجهودات عقلية أو ذهنية لا يرغب الفرد في بذلها.
  - أن الفرد يحاول فعل أى شئ حتى لو كان ذلك خطأ.
  - أن يحاول الفرد تعريف أو تحديد المشكلة على ضوء ما هو متاح لديه من حلول.



## المشكلة والمصطلحات المرادفة

### أ- الحادث:

خلل يؤثر تذكيرا ماديا على النظام بأكمله غير أن لا يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام وذلك على خلاف الأزمة التي تمثل تحديا صريحا لهذه الافتراضات إلى درجة أنها تحاول إثبات بطلان هذه الافتراضات.

### ب- الكارثة:

هي تلك المشكلة التي تبقى دون حسم لفترة طويلة غير أنها محددة زمتا ومكانا ومن أسبابها:-

- أسباب طبيعية (الزلازل - البراكين).
- بشرية (سوء الإدارة).
- اجتماعية (نتج من المعدات والأجهزة الإلكترونية).

### ج- المشكلة:

بمثابة تهديد للأزمة ولكنها تختلف عنها في أن معالجة المشكلات يحتاج إلى التفكير والجهد المنظم للتعامل معها كما أن الأفراد يمكنهم تحمل المشكلات لفترات طويلة أما الأزمة فلا يمكن تحملها لمدة طويلة من الزمن.

### د- الصراع:

هو عائق يهدد المنظمة وقد يصيبها بالخلل أو الاضطراب كما أن الأزمة هي مرحلة متقدمة من مراحل الصراع.

الفرق بين المشكلة والأزمة والكارثة... (١)

الفرق بين المشكلة والأزمة والكارثة ... ؟



المشكلة



الحادثة



الكارثة



الصراع



الصدمة

(١) د. محمد الهولوي - إدارة الأزمات.

## الأزمة والمشاكل المزمنة

يعتبر معظم المديرين أى صعوبة مفاجئة على أنها أزمة، وهذا غير صحيح، فالمشكلة التى يقابلها المدير فى وقت معين ما هى إلا تجسيد مادى للأعراض، فالأزمة نفسها بدأت تتجمع نذرها منذ أمد طويل وعادة نتيجة شعور لو سنوات من التأخير فى مواجهة المشاكل وحلها مرة واحدة، ويؤجل كثير من المديرين حل المشاكل لسبب أو آخر، لما أن الحالة بطيئة بشكل مؤلم ولما أن المدير تنقصه الشجاعة لكن يقوم بما يجب عليه، ومن طبيعة الأزمة أنها نادرا ما تظهر من جراء سبب واحد ولكنها تنشب لأسباب متنوعة منها سبب رئيسى والباقي أسباب مساهمة فى تكوينها، فقد يكون السبب الرئيسى مالى وغيره من الأسباب غير مالى، ويمكن اعتبار الأزمة على أنها موقف مشكلة، فإذا كانت الأزمة قد استغرقت وقتا طويلا لكى تظهر فيتبع ذلك أن المشاكل بقيت لفترة طويلة بدون حل، ويمكن القول أن أزمة فى طور التكوين إذا كان معدل تولد المشاكل مساوى أو أكبر من معدل حل المشاكل.

ولن الاتجاه نحو توالى ظهور المشاكل أكثر مما تستطيع المنظمة حله بحرك الموقف ملازمة الذى يدفع بالمنظمة إلى التصفية والإفلاس وهذا الاتجاه نحو توالى ظهور المشاكل يعصر طاقات المديرين ووقاتهم ويضيعها سدى ويؤدى إلى انشغالهم بالكامل بدرجة لا تتيح لهم وقتا لدراسة البدائل أو الفرص، بل يمكن تعريف الإدارة بالأزمة على أنها الانشغال الكامل بمشاكل الماضى بحيث لا يتبقى وقت أو وقت قليل فقط للبحث فى الفرص للزاهية التى يزرع بها المستقبل، وأن تتعب عدد معقول من الفرص يكاد يكون بالتعريف هو مهمة المدير، ولذل فما هو السبب فى فشل كثير من المنظمات فى تتبع عدد معقول من تلك الفرص؟ أن الإجابة قد تتفرع وتختلف، لكن من بين الأسباب بدون شك

عدم الرغبة في تحمل المخاطر وعدد الأفراد غير الكافي ونقص الكفاءة، ومن المحتمل أن يكون السبب الرئيسي في الحقيقة هو الانشغال بالمشاكل المتكررة أي الانشغال بموقف أزمة حيث يكون معدل تولد المشاكل أكبر من معدل حلها وتمعز المنظمة عن ملاحقة التقدم.

ولكى يقوم المدير بعمله فيجب أن يحل المشاكل، وإن فحص ما يطلق عليه ثبات حلول المشاكل يكشف أنها تعاود الظهور على الرغم مما يبدو أنه سبق حلها لمرات عديدة من قبل، ويبدأ المدير في الشعور بأنه لا يتقدم في أي اتجاه وأنه دخل في سباق يفرض عليه اتخاذ قرارات كثيرة جدا وبسرعة جدا، وبالتالي تحل المشاكل جزئيا أو بشكل مبتور أو مؤقت في حين تعاود المشاكل الأصلية الظهور فيما بعد، وعندما يخصص المدير كل وقته لهذه المشاكل فهو في الحقيقة يقع في دائرة الماضي ويتجاهل أو يهمل فرص المستقبل، وبما أن حل المشاكل هو إنهاء صراع أو التقلب على عتبة في الماضي فإن المدير الذي يخصص كل أو معظم وقته لهذه المشاكل يصبح بمثابة المؤرخ.

وتعتبر الأزمة معقدة لأن المشاكل معقدة، ومن المحتمل أن الناس التي تصل إلى إجابات سهلة تسبب مشاكل أكثر ما تحل، فإين كثير من المشاكل ليس معقدة فقط بل في الحقيقة مركب عقد، أي مجموعات من المشاكل يشار إليها تحت اسم عام لمجرد التبسيط، وغالبا تحل المشكلة الضخمة بحل المشاكل الأقل التي تتكون منها، مثلا مشكلة حادة خاصة بارتفاع مصروفات الصنع يمكن حلها فقط عن طريق التحكم في البنود التفصيلية المتنوعة لتكلفة الصنع الكلية، كما أن الاعتراف بالمشاكل ليس سهلا دائما لأنها تكون جزءا من الموقف الذي تسبب في ظهورها<sup>(١)</sup>.

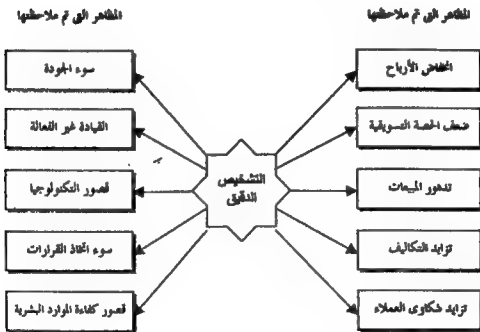
(١) د. د. شوقي حسين عبد الله أصول الإدارة، دار النهضة العربية ١٩٨١.

## المشكلات والظواهر

يقصد بالظاهرة ما نراه بالعين أو نلمسه باليد أو ندرسه بالإحصاء.

هذا ويلاحظ أن تشخيص المشكلات يجب أن يبدأ بالتعرف على هذه الظواهر وبالتالي إذا خدع الفرد في التفرقة بين الظواهر، والتي تمثل شواهد وملاحظات متكررة للمشكلة والأسباب التي تعد لاداء والطة الحقيقية التي أدت إلى حدوث المشكلة فلا شك في أنه لا يستطيع معالجة المشكلة، ويوضح الشكين التاليين العلاقة بين مظاهر المشكلة وأسبابها وكذا ظواهرها<sup>(١)</sup>.

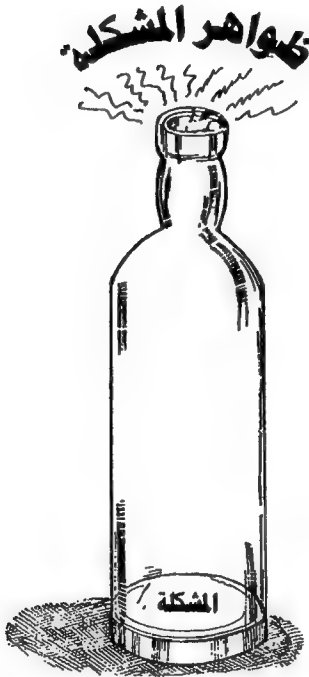
### العلاقة بين مظاهر المشكلة وأسبابها



(١) د. عبد الحميد عبد الفتاح المخربى، الأصول المعاصرة لإدارة الأعمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، ٢٠٠١.

---

العلاقة بين المشكلة وقواهرها





هذا ويلاحظ أن تشخيص المشكلة بدقة يعد بمثابة قطع نصف الطريق في سبيل الوصول لحلها، فالمشكلة المصاغة جيدا نصف محولة ولا عجب إذا قال حكيم: إذ عرف الدواء سهل وصف الدواء.

وعندما يواجه مدير التسويق - على سبيل المثال - مشكلة متعلقة بانخفاض المبيعات فنجد أنه قد جلس يتسائل عند الظواهر والتي قد تمثل في الأذهان عن الأسئلة التالية:

- ما هو حجم انخفاض المبيعات؟ وما معدل كل فترة زمنية؟
- ما هي المنطقة/ أو المنتج/ أو مندوب البيع الذي لديه هذا الانخفاض؟
- متى ظهر الانخفاض في المبيعات لأول مرة؟
- ما نسبة الانخفاض عن المخطط؟
- ما تأثير ذلك الانخفاض على التكاليف/ والإيرادات والأرباح؟
- ما هي الأطراف أو الأشخاص المؤثرة والمتأثرة بذلك الانخفاض؟
- لماذا عن تكرار هذا الانخفاض؟
- هل هناك احتمال لانتقاله لمناطق أو منتجات أخرى؟

## حالات عملية في

### التفرقة بين الظواهر والمشكلات<sup>(١)</sup>

نقدم لك عزيزي القارئ فيما يلي مجموعة من المشكلات وكل مشكلة تلقى أمامها مجموعة من الظواهر والمطلوب منك ملئ النموذج التالي بالنسبة لكل ظاهرة والتصورات المحتملة للمشكلة الحقيقية:

ظواهر المشكلة	التصورات المحتملة للمشكلة الحقيقية هنا

ما هي أهمية التفرقة بين ظواهر المشكلة والمشكلة الحقيقية؟

--

قاعدة عامة: لا تدفع وراء أول تفسير .. هناك عدة تفسيرات.

(١) وليم فاندرسال، المشرف الناجح في الصناعة والبيئات الحكومية، ترجمة د. عبد الهادي الجوهري وآخرون، المكتب الجامعي، الحديث ١٩٩٨.

## ١- حالة كتابة الأرشيف المتقاعسة

لقد بدأت هذه المشكلة بشكل غاي في البساطة، مثل كثير من المشكلات التي كثيرا ما تحدث. بدأت الفتاة المرحلة الجذابة ذات الخمسة والعشرين ربيعا، والتي تعمل في أرشيف مكتب حكومي ضخم، بدأت تأتي متأخرة إلى العمل. لقد كان هذا محزنا لكل من يهمهم الأمر، لأن الفتاة كانت جد محبوبة. فجاء استعاضاها المشرف وأخبرها أن مثل هذا الأمر لا يمكن تحمله، وحذرها، لكي تأتي في موعدها فيما بعد. وافتضلت الفتاة في الحضور إلى العمل في المواعيد المقررة لأيام قليلة ولكنها بدأت تأتي متأخرة مرة أخرى.

وخلال فترة من الزمن ورغم تكرار الإنذارات، فقد كانت تتأخر عن العمل، فضلا عن أنها كانت تتناول القهوة ووجبة الغذاء في وقت طويل. وبدأ المشرف بحملها مسئولية تخطفها لهذه الفترات.

وتحدث المشرف معها بفظة حول المشكلة مرات كثيرة، بل أن المشرف فحص مواعيد الأتوبيس مع الفتاة لكي يريها كيف يمكن أن تأتي إلى العمل في الموعد، ولكن لم ينفع شيء من ذلك. وأخيرا بدأ المشرف يفكر فاستبعدها حيث أن تصرفاتها أصبحت ذات أثر عكسي محقق على بقية الموظفين في نفس الوحدة. عند هذا الحد التمس المشرف النصيحة، ماذا ينبغي أن يتم؟ لقد تمت محاولة كل شيء، ولكن لم يثمر أي شيء. يبدو أنها مشكلة مغلقة ومفتوحة، ولكن هل هي كذلك.

لقد كشف الفصل في الاستعراض الدقيق للوقائع عن النقاط التالية:

- ١- أن ثلثتنا الجذابة كتابة الأرشيف لديها شهادة جامعية في اللغات. لقد كان ذلك في الملف أيضا، ولكن المشرف لم يعرف به، لم يكن الملف الشخصي قد روجع.

٢- لقد كانت الفتاة متمكنة من استخدام العديد من اللغات الأجنبية، ولكن المشرف لم يكن يعرف ذلك. وكان يمكنه الوقوف على هذا من مراجعة الملف أو بالحديث إلى الفتاة أو بكلتا الأمرين.

٣- لقد التحقت الفتاة بالعمل المكتابي لأنها لم تستطع أن تجد عملاً آخر. ولكنها سئمته وأثبتت بقدر المستطاع أنها لم تكن ميالة إلى العمل لأذى كانت تقوم به. ولم يكن هذا أيضاً مما يعرفه المشرف أو لم يتحقق منه.

٤- اتضح كل ذلك عندما جلس المشرف ولأول مرة، واستمع إلى ما تريد الفتاة أو نقوله. قبل ذلك قام المشرف بقول كل شيء، هادفاً إلى جعل الفتاة تأتي في موعد العمل، ولا شيء غير ذلك.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التي اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

## ٢- حالة الموظف المشتت في موقع العمل

تخص هذه المشكلة شابا عمره ٣٨ عاما، يعمل في مكتب بمدينة صغيرة حيث كان يعمل لنفس المؤسسة لمدة ١٥ سنة. وكانت له زوجة وأطفال كثيرون، وله ملف طيب في عمله، كما كان محبوبا من زملائه، وفجأة وبدون سبب وضاح بدأ عمله يتدهور. لقد بات ينسى أشياء ينبغي عليه تذكر القيام بها، وفشل في مواجهة أمدائه، وعصوما فقد انحدر إلى القاع. لاحظ مشرفه ذلك في وقت مبكر، وقام بكل محاولة يتصور أنها يمكن أن تعطى الإجابة على السؤال (لماذا). تم استعراض ملفه بعناية، وكان الملف نظيفا وفي نفس الوقت أصبح الموظف كثير الإزعاج ومن الصعب الحديث إليه. لقد غدا جالفا وحادا مع الجمهور الذي ينبغي عليه أن يتعامل معه كل يوم. بعد عدد من الشهور المتزايدة في السوء قرر المشرف في نوبة بأس التوصية بإعقلته من العمل. لقد كان الملف واضحا: أن الشخص لا يعمل وفقا لمعايير مقبولة، وهو لم يظهر تصنا بعد محاولات متكررة للتحدث معه ومساعدته. شعر المشرف أنه لن يستطيع الاستمرار، ومن ثم فقد حمل للمشرف القصة كاملة إلى رئيسه، وتحثا حول جوانبها المختلفة.

لقد وجد المشرفان، بعد استعراض واع ومتسق، أنه لم يكن ثمة شيء يمكن أن يفسر تدهور الشخص. وكان هذا بلا ريب هو أهم نتيجة لها دلالتها بالنسبة إليهما. أن البشر لا يقومون بأى شيء على الإطلاق بدون سبب. ويوجد سبب خلف كل واجهة لك لسلوك إنسانى، إذ أمكن فقط للكشف عنه. وكان هذا هو الطريق الذى رآه المشرفان. ومن ثم فقد أخذوا المبادرة، ليس فى اتجاه إعفاء الشخص أو عقابه، ولكن من أجل الوصول إلى السبب الكامن وراء سقوطه. لقد كان للشخص نفسه خلال ذلك الوقت غير راض، وأصبح، متجهما إلى حد ما ومنعزلا بالفعل، ومن ثم فقد اتجه المشرفان إلى مصدر أخرى: إلى زملائه

---

وأصدقائه، ثم أخيرا إلى زوجته، لقد شرحاه رغبتهما المخلصة في معلونة الرجل، وأنهما كانا يحاولان اكتشاف كيفية مساعدته، وأنهما متأكدان من حاجته إلى المساعدة. ولكنهما كانا متحيزين لعدم رغبته في التعاون معهما. لقد اكتشفا أن هذا لم يكن مطلقا ملائما. فقد كانت المعلومات تركز الرجوع إلى الشخص الذي يبحثون حالته. ولكنهما أدركا أن ملفه كان جيدا جدا إلى حد عدم التفريط بفقد هذا الشخص.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التي اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

### ٣- حالة المفهوم الجديد

إن حالتنا التالية يمكن أن تحكى بشكل أفضل من خلال ثلاث مقاطع مختصرة، حيث قد جرت خلال فترة ستة شهور. وتتلخص في برنامج التكريب الإشرافي كان يتلقاه مجموعة من المشرفين، ويناقشون كثيرا من مواد هذا البرنامج. وكان الدارسون يستعرضون في وقت مبكر من البرنامج مختلف الجوانب المهمة في خلق عوامل الرضا أو عدم الرضا عن العمل:

وقد نشأت المناقشة من تتابع دراسة الحوافز المادية، وكان من بين المشرفين الدارسين ولقد تم تعيينه حديثا كرئيس لمجموعة كبيرة من الأفراد في مصنع لتصنيع المنتجات الكهربائية وقد عبر عن رأيه قائلا:

قد يكون هذا الموضوع كله سليما، ولكنى ما زلت أقول أن المال هو الذى يحل كل شيء بالنسبة للناس. ماذا نستطيع أن نفعل بدون مال؟. إنه هو الذى يسدد، وهو الذى يذهب الناس من أجله إلى العمل فى المقام الأول ومد المشرف يده وحك إبهامه على مهابته بالحركة القديمة المعروفة "لحد النقود" وقال "إننى أقول أنه الدفع هو الذى يجعل الدنيا تكور، وفى البداية والنهاية هو الدفع الذى يحرك الناس إلى العمل".

الحادث الثانى نشأ بعد شهرين. طلب من كل مشرف فى نفس الوقت إحضار مشكلة للمناقشة. وفى هذه المرة جاء دور صاحبنا رئيس المنتجات الكهربائية. لقد كانت مشكلته تكور حول تحقيق الإنتاج فى وحدته، قال:

"إننى حديث تماما فى عملى وقد ترقبت أن أرى النتائج، ولكنى حتى الآن لم أحصل عليها. إن الأشخاص الذين يعملون معى لا يبدو عليهم أنهم مبالين لمحاولة إنتاج عمل أكثر، وهم لا يستطيعون الاهتمام بما إذا كنا نفعل أسوأ أم أفضل هذا الشهر عما فعلنا فى الشهر السابق" وتساءل ماذا يستطيع أن يفعل لكي يجذب أفراد العمل معه.

بدأ المشرفون الآخرون في المجموعة الدراسة في ذات الموضوع، حيث تساءلوا هل وضع المشرف مشكلة الإنتاج أمام العاملين؟ هل حاول الحصول على مشاركتهم في الحل؟ ماذا فعل لكسب ثقة رجاله؟ هل أظهر لهم بأى طريقة أنه يثق بهم؟

وجاءت الإجابة: لا. إنه لم يفعل شيئا من ذلك، وفكرته ما زالت واضحة، أن تنفع جيدا للدرس، فذلك تتوقع كحقيقة مؤكدة أن يكونوا مرتفعى الإنتاج، واستمر قائلا "ولا تتصور أن رجالى لا يقضون جيدا - أنهم يحصلون على أجر مرتفع كما يتم فى مجال شركات الأعمال كما يوجد الكثير من المكافآت والمزايا الإضافية.

واستمرت المناقشة. كيف كانت نوعية العمل إذا كانت الكمية منخفضة؟ هل كانت النوعية أيضا كذلك؟ عند هذه النقطة كان الرئيس الناشئ مشدودا، حيث أن بعض العمل الذى تم إجازته على الأقل كان من الدرجة الأولى. وقدم وصفا لتصميم نادر الجودة لتجبه واحد من أفراد حديثا فقط.

وتسأل أحد المشرفين الدارسين فى المجموعة عما إذا كان العمل الجيد قد تم تقديره بشكل ما. قال المشرف: "صنا. لقد أخبرت (صاحب التصميم) أنه قد أنجز نوع العمل الذى نتوقعه هنا" ولكن هل كان العمل من الجودة بشكل يكفى للكتابة إليه عنه؟ لماذا لا تسجل ذلك كتابة وتضعه فى ملف خدمة الشخص؟

بعد شهرين وفى نهاية جلسات البرنامج إنكشف الجزء الثالث من القصة حين طلب صاحبنا من الرئيس الإثنى لكى يقول (كلمات قليلة)، لقد استطاع أن يبدأ بصعوبة، ولكنه اكتسب حماسة كلما تقدم فى الحديث. قال: "انظروا ليها السادة، لقد كنتم تسألوننى منذ فترة مضت عن كتابة خطابات إلى أفراد وحنى الذين يقومون بأعمال جيدة، لم أكن أقدر أن أفكر فى فكرة جيدة جدا، ولكنى أخيرا



فكرت. ماذا يمكن أن أخسر. ومن ثم فقد كتبت خطابين أرسلت أحدهما إلى الزميل الذي أخبرتكم عنه، ذلك الشخص الذي أنتج تصميما، والذي كان على وجه التقريب واحدا من أفضل ما يمكن لوحثني أن تصل إليه. وكتبت الخطاب الثاني إلى موظف قديما عندنا، أخطره بأنني أقدر نصيحته عن مشكلة الدورة الصعبة، الذي حين أخذنا بنصيحته، مضت الأوضاع بشكل طيب جدا. وقد أرسلت كما اقترحتم إليها السادة صورة من كلا الخطابين إلى رئيسي المسئول عن قسمنا وإلى مكتب شؤون الأفراد.

واستطاع الرئيس الناشئ قللا:

"ماذا عليكم تتوقعون؟ لقد أثرت المحاولة. استدعاني رئيسي فيما بعد وأخبرني أنني تصرفت بطريقة سليمة. ولكن الشيء الأفضل هو أن رجالى بدلوا بطمون بشكل أفضل. أن الأمر لا يتعلق فحسب بمجرد الرفائق المحببة التي حصلنا عليها وإنما تستطيعون إدراك هذا بأنفسكم" ثم أضاف: "قد كسبت العامل القديم إلى صفى الآن، ونقوم حاليا بتنفيذ فكرة موداها أن يجتمع الأفراد مرة كل شهر للتفكير فيما نعمل، وكيف نعمل بطريقة أفضل".

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التي اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

#### ٤- حالة الشاب الذي يواجه المتاعب

لدينا هذا شاب عمره ٢٧ عاما، كانت له زوجة وطفل صغير، وكان قد قضى خمس سنوات في خدمة هيئة حكومية، وله ملف مرضي، كما ان يحقق إنجازا طيبا. وذات يوم تلقى مشرفه مكالمة تليفونية من أحد أقسام محل تجارى محلى .. لقد اقترض الشاب استمارة، ولم يسدد أى مبلغ منها رغم تكرار الخطابات. هل يستطيع المشرف أن يفعل شيئا لإزاء ذلك؟

وافق المشرف على أن يتحدث إلى الشاب، ويرى ما إذا كان يستطيع أن يحصر الموضوع. وهذا هو ما فعله. لقد ارتبك الشاب، وأوضح أنه اشترى منزلا جديدا في الآونة الأخيرة وكان من الصعب عليه إلى حد ما أن يسدد الأقساط في مواعيدها، ولكنه سيتولى كل هذا دفعة واحدة. بعد أسابيع قليلة، تحدث دافن جديد. لقد حلت مواعيد السداد. وهل تستطيع الحكومة أن تفعل شيئا؟ ومناقشة أطول مع الشاب سببت مزيدا من الارتباك، ووعد آخر للاهتمام بالدفعة. وعلى مدى عدة شهور تمت عدة اتصالات تليفونية، وكانت كلها من دافنين تطلب أن يسدد الشاب الفواتير المستحقة منذ مدة، وأوضحت آخر مناقشة بين المشرف والشاب:-

- ١- أنه تعاقب على أن يدفع في منزله أكثر مما يحتمل.
- ٢- أنه استدان هو وزوجته معا من تجار محليين بأكثر مما يستطيعها السداد.
- ٣- أنه وزوجته قد انفصلا في نفس الوقت، لقد كان كل ما ذكره الشاب يشكل صعوبة واضحة.

يواجه المشرفون الحكوميون معضلة شائكة. حين يصطدمون بمشكلة من هذا النوع. أن الرجل يملك سجلا طيبا بشكل دائم. وهو يؤدي عمله بكفاءة، وهو من الناحية المهنية مرغوب في الاحتفاظ به. ولكن من الواضح أن أموره الشخصية لم تعالج بحكمة، والأسوأ أنها أصبحت مصدر إزعاج للهيئة. كيف يتصرف المشرف؟

هذا السؤال لا يمكن الإجابة عليه بسرعة وسهولة لعدة أسباب.

أولاً: أن الحكومة لا تحجز على المرتبات والأجور من أجل سداد الدائنين.

ثانياً: لأن سياسة الحكومة الرسمية بخصوص الموظفين في المتاعب المالية تتناقض مع سياسة الإدارة. وفي بعض الإدارات، حيث الأمن ذو أهمية قصوى، ربما يكون عدم سداد الديون المستحقة مبرراً للطرد الفوري، وهي مخاطرة لمن رديئة. وفي هيئات أخرى يوجد اتجاه أكثر تساهلاً، حيث يمنح الموظفون كل فرصة معقولة لكي يرتكبوا شئونهم المالية، فقد لا يتعرضون للمساس بالأعمال الرسمية، وإذا لم يتحقق ذلك، فإن الشخص يطلب إليه أن يستقيل، والتقاعد عن ذلك يؤدي إلى استبعاد الشخص.

في هذه الحالة الخاصة كان المشرف على الشاب قادراً على أن يناقش المشكلة بحذافيرها معه، وتوضح أن المبلغ الإجمالي المطلوب سداً كان مبلغاً كبيراً، وكبير من أن يستطيع الشاب اقتراضه. وتوضح أيضاً أن موضوع انفصال الشاب وزوجته كان بين يدي المحامين، وأن تحديد مصير المنزل كان غير قابل للنقاش إلى أن يتم نوع من الاستقرار. وأصبح من الواضح للغاية أن تقدير الشاب لم يكن جيداً، وأنه قد وضع نفسه في خطر من خلال سلسلة غير حكيمة وغير مسئولة أيضاً من القرارات. في النهاية طلب إلى الشخص أن يستقيل، وقد قام بذلك، بدلاً من أن يكون له ملف مدون به أنه قد فصل.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التي اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

## ٥- حالة المرشح المتدين

لدينا هنا مكتب حكومي كان مطلوباً منه بحكم نشاطه أن يعمل يوم السبت بالإضافة إلى الأيام الخمسة العادية خلال الأسبوع. ولقد كان من المفروض أن يتولى واحد من المشرفين الثلاثة النوبتية بالدور في نهاية كل أسبوع. وبالنسبة لوضع هذه الحالة الخاصة كان أحد الأعمال الإشرافية شاغراً، وكان هناك مرشحان لشغل المنصب.

كان المرشح الأول في قائمة الترقية أفضل تأهيلاً إلى حد ما من الثاني، على الرغم من أن كليهما كان إنسانين ممتازين، ولكن العمل منح للشخص الأول الذي كان راغباً بالفعل في توليه، ولكنه اشترط مبدئياً أن لا يعمل يوم السبت حيث أن ديالته تمنعه من ذلك. وقد أصبح من الواضح بعد مناقشة مستفيضة معه:-

١- أنه لم تكن هناك طريقة أخرى يمكن تنظيم العمل بها بدون إنجاز جزء منه يوم السبت.

٢- لهذا السبب كان المرشح الأول لا يستطيع تولي العمل، ولذا فقد منح العمل للمرشح الثاني الذي قبله وكان راغباً تماماً في القيام بالعمل اللازم يوم السبت.

ادعى المرشح الأول حينئذ أن الإجراء كان غير عادل على أساس:

١- أنه كان الشخص الأفضل تأهيلاً في قائمة الترقية.

٢- أنه استبعد بسبب ديالته.

وقد هدد أن يرفع الأمر إلى ديوان الموظفين بسبب عامل الدين. وأصبح المشرف على الوحدة خائفاً من النتائج المحتملة.  
والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التي اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

## ٦- حالة المشرف الذى نال ما يستحقه

عينت مجموعة من ١٢ شخصا فى مدينة صغيرة، لكى يعملوا فى نشاط يتطلب من اثنين منهم على الأقل التواجد فى العمل طوال الوقت، وقد كان هناك جدول يحقق دورة لورديات العاملين خلال النهار والليل. وكان المشرف قد نظم هذا الجدول بشكل يضمن له العمل فقط خلال النهار من يوم الاثنين إلى يوم الجمعة. وقد نفذ أفراد الدور.

وكانت السياسة الرسمية للهيئة تتطلب من كل العاملين الحصول على بعض التأهل الأكاديمى من أجل الرقى بعد مستوى معين، وكانت الإدارة، أكثر من ذلك، تشجع موظفيها للحصول على برامج جامعية أكثر تساعد على تأهيلهم للترقية. ومن حسن الحظ فقد وجدت بالمدينة التى تعمل بها الإدارة كلية تنظم دراسات صباحية ومسابئية فى نفس الموضوعات تماما. وقد نشأت مشكلتنا حين طلب اثنين من الموظفين السماح لهما بالانتظام فى الدراسات الجامعية. وقد ظهر أن الكلية تتطلب التواجد فى الفصول، ولأن مواعيد الدراسة كانت أثناء الورديات، فإنهم لا يستطيعون الوفاء بمطالب الانتظام. لقد كانوا راغبين فى وضعهم إما فى ورديات النهار أو المساء أو الليل إذا لم يمكنهم التنقل من وردية لأخرى.

مدح مشرف الوحدة الموظفين لطموحهم، ولكنه كان متشككا فيما يتعلق بإمكانية نظمهم إلى ورديات منتظمة، إن عليه أن يكون عادلا بالنسبة لجميع العاملين عنده. قال: لكى تتأكدوا من أن كل شخص سيكون راضيا، فسوف يعرض الموضوع للتصويت. وقام بذلك بالفعل.

أظهرت نتيجة التصويت أن خمسة من الموظفين كانوا مع الفكرة وستة كانوا ضدها. هنا حافظ الموظفين على دور الورديات، وبالطبع لم يتمكنوا من الذهاب إلى الكلية. لقد ظهر أن الغالبية كانت ضد أى تعليم إضافى.

طلب الموظفان بإصرار نقلهم إلى أى جهة أخرى، وبسرعة حقا رغباتهما. وكان من الصعب وجود من يحل مكانهما. ومضت شهور عديدة قبل تعيين وتدريب موظفين آخرين. وكان على جميع الأفراد فى نفس الوقت أن يتحملوا العمل الإضافى. لقد تحملوا المزيد من الورديات الصعبة إلى أن تم تدريب الأفراد الجدد، وعملوا أيضا وريديات غير موجودة بالجدول. ساءت الأمور - وكان على المشرف نفسه أن يعمل ليالى كثيرة، وخلال بعض العطلات الأسبوعية.

ربما نعتبر أن ما حدث للمشرف ولغالبية الزاده كان جزاءا وفاقا، ولكن الأقلية بالطبع عملت وقتا إضافيا أيضا. وكان الأثر على الأفراد فى الوحدة، وعلى العمل نفسه، سيئا على وجه العموم.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

## ٧- حالة تخطى الرؤساء المباشرين:

رقى رئيس وحدة تضم ١٢ شخصا إلى وظيفة مديرا للقسم ولقد كان كل شخص فى الوحدة يحبه ويثق فيه. لقد نقل عليهم رؤيته يذهب، ولكنهم كانوا جميعا مبتهجين بسبب ترقيته، وتم تعيين أحدهم مشرفا عليهم.

كان مدير القسم يشرف الآن على رؤساء الوحدات، بما فى ذلك المشرف الجديد الذى حل محله فى وحدته السابقة. ولقد كان المدير جد مشغول، ولكن ليس إلى درجة أن ينسى جماعته القديمة، ومن وقت لآخر كان يفاجئهم ولحد منهم، وكان لسروره يتحدث مع المدير عن كيفية سير العمل كما كان يحضر معه مشكلة أو اثنين، ويناقشهما مع المدير بدون حرج.

فى نفس الوقت كان رئيس الوحدة الجديد يعمل بحيث يحافظ على سير الأمور بشكل جيد، مثلما كان الحال فى عهد الرئيس السابق. لقد كان جديا، وتقصه الخبرة، ولكنه يحاول جاهدا كسب ثقة أفرادها، بعد مدة لاحظ أن بعض رجاله يبدو كأنهم يعرفون أكثر منه فيما جرى. أنهم دائما جاهزون بالإجابة لما ينبغى فعله. لقد حصلوا على ذلك من خلال الرئيس القديم الذى يشرف حاليا على رئيس الوحدة. وبالتكريرج تأكد صاحبنا رئيس الوحدة أن مدير القسم لم يتخل تماما عن إشرافه على وحدته القديمة لقد كان العاملون فى الوحدة يهرعون مباشرة إلى الرئيس القديم، الذى وكان مجاريا لهذا النوع من السلوك، وإن الرئيس يعمل أن بعض رجاله أصدقاء حميمون للرئيس القديم فقد شعر بالإحباط فيما ينبغى عليه أن يفعله، إذا حاول إيقاعهم ضوف يذهبون مباشرة إلى الرئيس القديم الذى هو الآن مشرف عليه. وإذا تركهم مستمرين فى تخطيه (اختصارا للطريق) فإن يملك أبدا السيطرة فى وحدته.

---

تحمّل رئيس الوحدة هذه الحالة من التخطي أملا أنه سيتوقف فى النهاية، ولكن لم يحدث شئ من ذلك وأصبح صاحبنا رئيس الوحدة أكثر إحباطا عما كان، وأكثر مرارة وبعد شهور كثيرة كان المشرف غاضبا ومرتابا فى رجاله وفى المشرف عليه، وكان مستعدا لأن يستقيل.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.



## ٨- فتح وإغلاق النوافذ

هذه الحالة يمكن أن تكون بسيطة. إنها تحدث مرارا وتكرارا في مكاتب عديدة. والأمر المعتاد هو وجود ما بين ٦، ١٢ شخصا في الحجرة. من بين هؤلاء يوجد واحد أو اثنان لديهما حساسية للتيارات الهوائية، ويرغبون في أن يكون المكتب دافئا، بينما يوجد واحد أو اثنان آخرون يرغبان في أن يكون المكتب باردا، ويفضلان كمية من الهواء الطازج. بقية الأفراد لا يهتمون بهذا ولا بذلك. وحين يشمل مثل هذا الموقف كلا من الرجال والنساء من مختلف الأعمال والعادات فإن المشكلات تبدأ عادة.

يبدأ أحد الأفراد، مثلا، بفتح النافذة. في دقائق قليلة تقوم إحدى النساء بإغلاق النافذة. بعد برهة يقوم الرجل بفتحها مرة أخرى، ومرة أخرى تغلقها المرأة. ويبدو أن هذه العملية تكون مسلية في البداية، ولكنها تصبح مزعجة فيما بعد. ومع مضي الوقت ينقسم الأفراد إلى مجموعتين، مجموعة الإغلاق ومجموعة الفتح، وفي ظروف معينة، أكثر استمرارا، يضطرب العمل بشكل خطير، ويبدأ الأفراد في الغضب من بعضهم البعض.

والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التي اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.



## ٩- تخطى المرشح للترقية

هذا موقف مألوف، يرقى فيه عامل من بين زملائه، ويحتج الآخرون الراسبان من عدم المعاملة العادلة والفتحامل والأعيب المكاتب أو الخداع. وهناك طرق كثيرة لمعالجة هذا الموقف حسب الظروف، ولكن أمرا ولحدا يكون غاية في الوضوح: هو أن المشرف ينبغي عليه أن يعالج الموقف.

والمشرفون الناجحون غير سعداء حالا من أعمالهم بسبب ما يعتبرونه سياسة لأفراد غير مرضية، وهذا هو أحد عوامل عدم الرضا، وربما لا نتصور أن تجاههم عادل، ولكن هذه نقطة جانبية. غير الأفراد راضين. وينبغي الآن العثور على سبب أو أسباب تبرز لماذا اخترت عاملا دون الآخرين. ربما كان هذا بسبب الفروق في القدرات أو في خصائص الشخصية أو من خلال الحكم على قدرة الأفراد على التقدم في العمل الجديد، والمشكلة هي أن نتفع الشخصين غير الناجحين من خلال حوالي خمس نقاط:

- ١- أن نعتقد أن جميع الأفراد الثلاثة ممتازين.
  - ٢- أن العمل يتطلب بعض التأهيلات المتخصصة، بالإضافة إلى شخصية متميزة وطاقة معينة.
  - ٣- أن الشخص الذي اخترته يقترب من هذه المتطلبات.
  - ٤- بالنسبة لكل من المرشحين الخاسرين يجب أن تضع في الذهن "لو من الأفضل كتابة" بعض التكريب الإضافي والنمو، مما سوف يساعد على تجهيزهم للفرصة التالية.
  - ٥- إنك محتاج إليهما، وإنك تحتاج تعضيدهم للشخص المرقى، إن كان ذلك ضروريا.
- والآن ...

حدد مجموعة الظواهر التي اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

## ١٠- المشرفين التعميسين:

محمود واحد من المهندسين العاملين في أحد المكاتب، جاء ذات صباح ليستحث مشرفه للنظر في إجراء تغيير في جزء من تصميم قمر صناعي. لقد اقترح المهندس استخدام سلك نحاس مفرد مغطى بالفضة بدلا من جديلة ذات ١٢ سلكا من النحاس لكي يمكن توصيلها في أنبوبة عازلة بدلا من أنبوبتين كاللتين كانتا مستخدمتين من قبل (هذا الاقتراح له بريقه من الناحية الفنية).

وقد زعم أن هذا التغيير سيوفر في الوزن والمكان والمال والمود، لقد كان مشرفه مرتابا وقال (لنا نضعها دائما في أنبوبتين وسلك نحاس، ونحصل دائما على نتائج طيبة) عند هذه النقطة دخل رئيس المشرف. سمع مصادفة جزءا من النقاش. سارع إلى استنتاج أن محمود يقاوم تغييرا أوصى به مشرفه. تحدث بغلظة إلى محمود، ناصحا إياه بأن اتجاهه ليس طيبا، ولن التغييرات المفيدة مرغوبة، ولن عليه أن يقل الأفكار الجديدة ممتنا.

لم ينطق مشرف جو، وهو في الواقع نادرا ما يساعد الفراده، خرج رئيس المشرف، وحينئذ هاجم محمود مشرفه وأخبره بما يفكر فيه من فشل في شرح حقيقة ما كان يدور، وخرج وهو يتميز غيظا.

وبعد أن أتيحت الفرصة لمحمودس لكي يهدأ، تأكد من أنه في ورطة سيئة. ولن تتاح له ترقية بعد ذلك، لأن كلا المشرفين يتحكما في ذلك. وإذا استقال وحاولا للحصول على عمل آخر فإينما تقدم، سوف تصل للتحريات من شركته السابقة. ومن الواضح أنه لن يستطيع الحصول على مرجع طيب، وإذا حاول رؤية رئيس مشرفه، لحصر الموقف فإنه سوف يضع مشرفه في متاعب وإن يكون لذلك جدوى. ربما أرتكب غلطة بعدم الكلام فوراً حين قصر مشرفه في القيام بذلك. ولكن الأحداث تطورت بسرعة وكان محمود واثقا من أن مشرفه سيقول شيئا. لقد كانت الشركة جديدة نسبيا، ولم يكن لديها جهاز

---

للمقترحات بعد، كما أنه لا توجد نقابة (اتحاد). وقد أصبح من الواضح - على نحو ما دار في خلد محمود حينذاك - أنه لن يستطيع القيام بأى شئ.

ما حدث فى الواقع هو أن محمودس وزملاءه المهندسين قرروا أنهم قد أضربوا بما فيه الكفاية من رئيس لا يماند لأفراده. وهكذا ذهبوا يدا واحدة إلى رئيس المشرف وقرروا أنهم سوف يستقيلون إذا لم يحدث تغيير. ولما كان المهندسون مصممين، فقد وافق رئيس المشرف على أن ينفذ ما طلبوا. فى وقت قصير تم نقل المشرف. ومن الشيق للغاية أن رئيس المشرف قام بهذا الإجراء بشكل غير ملائم، وقد أثارت ضجة مما أدى إلى أن الشركة استبعدته هو أيضا.

والآن ...

حدد مجموعة القواهر التى اشتملت عليها هذه الحالة والمشكلة الحقيقية المحتملة.

## أنواع المشكلات<sup>(١)</sup>:

### ١- المشكلات الروتينية:

فهى التى تحدث فى الحالات التى تكون فيها الأهداف واضحة والأبعاد الخاصة بالمشكلة واضحة ومحددة. ومن البديهي أن تكون حلول تلك المشكلات بسيطة ولا تثير الجدل أو الخلاف بين متخذى القرار. ويرجع السبب فى ذلك إلى خبرة متخذى القرار بهذا النوع من المشكلات وتكرار حدوث المشكلة نفسها. ومن أمثلة تلك المشكلات القرارات التى يتخذها مدير الائتمان فى بنك تجارى لتمويل بعض قروض السيارات، أو تحديد العلاوات والزيادات السنوية لمجموعة العاملين فى القسم.

ونظرا لأن عملية اتخاذ القرارات قد تستغرق بعض الوقت بالإضافة إلى احتمال حدوث خطأ، فإن متخذ القرار يميل إلى برمجة حلول تلك المشكلات الروتينية. والبرنامج فى هذه الحالة ما هو إلا الخطوات النمطية لحل مشكلة ما، وتتحدد مسميات البرامج المستخدمة لحل المشكلات الروتينية مثل القواعد والإجراءات وإجراءات التشغيل النمطية، وفى بعض الأحيان توجد تلك البرامج فى ذهن متخذ القرار فقط. ومثال ذلك أن يمنح صاحب العمل مكافأة للعاملين كل فترة زمنية غير محددة بهدف دفع عجلة الإنتاج. وفى هذه الحالة يتم تحديد تلك الفترات الزمنية وفقا لما يراه صاحب العمل مناسباً. وقد تكون تلك البرامج رسمية. ومثال ذلك الإجراءات التى تتبعها إدارة القبول والتسجيل فى الجامعة لقبول طلبات الالتحاق بالكليات والأقسام المختلفة. ومثال آخر فى الحالات التى تتطلب المنظمة من الموردين التقدم بمناقصات لتوريد بعض المواد الخام أو الأجهزة مثلا.

(١) د. عصام الدين أبو علفة - مبادئ التنظيم والإدارة - الإسكندرية ٢٠٠٤.

إن نسبة كبيرة من المشكلات التي تواجه المنظمة هي في واقع الأمر مشكلات روتينية، وأن القرارات المبرمجة هي الأسلوب المناسب لحل تلك المشكلات، وبالرغم من هذا فإنه يجب الإشارة إلى أن مدى مساهمة القرارات المبرمجة في حل تلك المشكلات الروتينية يتوقف على الأسلوب الذي يتعامل به متخذ القرار مع تلك القرارات المبرمجة. بمعنى آخر فإن الاستخدام غير المناسب للقرارات المبرمجة - مثل السياسات واللوائح - يمكن أن يؤدي إلى صعوبة في حل المشكلات الروتينية. وهناك صعوبة أخرى في حالة استخدام القرارات المبرمجة وهي تقادم برامج القرارات نتيجة تغيير الظروف المؤثرة على القرار. وقد يستمر في هذه الحالة في الاعتماد على برنامج القرار بالرغم من عدم صلاحيته لمعالجة المشكلة.

## ٢- المشكلات غير الروتينية:

والتي تتميز بعدم وضوح الأهداف أو الأبعاد المؤثرة على المشكلة. ويواجه متخذ القرار صعوبة تحديد الأسلوب الذي يمكن أن يعتمد عليه لعلاج المشكلة. ومثال ذلك ما قد يلاحظه مدير التسويق من تنذب مبيعات سلعة معينة مع عدم توافر البيانات والمعلومات الكافية التي تشرح وتفسر هذا للتنذب، بل أكثر من ذلك فقد لا يتوافر لدى هذا المدير خطة واضحة لكيفية تحقيق استقرار أو زيادة في المبيعات.

وتتميز مشكلات غير الروتينية بكونها مشكلات فريدة. وذلك بمعنى أنها مشكلات غير عادية ولم يسبق مواجهتها من قبل. وبالإضافة إلى ذلك فهي مشكلات معقدة نسبياً وتتميز بدرجة عالية من عدم التأكد. ويترتب على ذلك أن مثل هذه القرارات قد تثير الجدل والحوار بين متخذ القرار. ونظراً لما تحتويه المشكلات غير الروتينية من تعقد وعدم تأكد وجدال محتمل بين متخذ القرار، فإنه من الأفضل الاعتماد على الجماعات في اتخاذ القرارات بدلاً من القرارات

---

الفردية. وبصفة عامة فإن القرارات المبرمجة التي يصلح استخدامها في حل المشكلات الروتينية لا تصلح لعلاج المشكلات غير الروتينية. ولذلك فإنه من الضروري أن يبدأ متخذ القرار في البحث عن برامج جديدة للقرارات. وبصفة عامة فإن المديرين من طبقة الإدارة العليا أكثر تعرضاً للمشكلات غير الروتينية من المديرين من المستويات الإدارية الأخرى، والعكس صحيح، حيث يتعرض المديرين في المستويات الإدارية الدنيا إلى المشكلات الروتينية أكثر من تعرضهم للمشكلات غير الروتينية.

### المقارنة بين المشكلات الروتينية وغير الروتينية

م	المشكلات الروتينية	المشكلات غير الروتينية
١-	مشكلة محددة المعالم.	مشكلة غير محددة المعالم.
٢-	مشكلات تقليدية ومتكررة أى سبق مواجهتها والتعامل معها.	مشكلات لم يسبق للتعامل معها وغير متكررة وفجائية.
٣-	درجة عالية من التيقن بحيث يسهل معرفة نتائج القرار.	عدم التيقن بحيث يصعب معرفة نتائج اتخاذ القرار. وبالتالي تزداد درجة المخاطرة فى اتخاذ القرار.
٤-	يعتمد فى مراحل اتخاذ القرار على تطبيق السياسات والنظم واللوائح الموضوعية والمطبقة فى المنظمة فى ظل ظروف التأكد.	تعتمد على الابتكار فى تحديد المشكلة والتعرف على مسبباتها وإيجاد الحلول لها، وتعتمد على قدرات المدير فى التعامل مع ظروف عدم التأكد.
٥-	المستوى الإدارى المسئول عن تلك القرارات هو مستوى الإدارة المباشرة.	مستوى الإدارة العليا ونسبة من الإدارة التنفيذية
٦-	الاتصالات رسمية واتجاه تنفق المعلومات من أعلى إلى أسفل	اتصالات رسمية وغير رسمية، وتنفق المعلومات فى عدة اتجاهات.

وهذا ويلاحظ أن الدكتور سيد الهوارى فى كتابه اتخاذ القرارات قد قدم تصنيفين آخرين للمشكلات وذلك على النحو التالى<sup>(١)</sup>:

(١) د. سيد الهوارى، اتخاذ القرارات، مكتبة عين شمس، ١٩٩٧.



## التصنيف الأول: حسب (منظور وظيفي):

حيث تنصف المشكلات على النحو التالي

### في عملية الإدارة ذاتها:

- الأهداف المطلوب تحقيقها والمعايير الواجب الالتزام بها.
- السياسات العامة والتشغيلية المرشدة للتنفيذ.
- الإجراءات الواجب اتباعها في تنفيذ مختلف العمليات.
- رصد الاعتمادات أو الموازنات التخطيطية.
- برامج العمل والجدول الزمني والواجب الالتزام بها.
- طرق تقسيم العمل في وحدات إدارية.
- نطاق الإشراف لكل مدير وحجم الهرم.
- مسؤوليات كل منصب بالنسبة للنتائج المتوقعة منها.
- نوع وطبيعة العلاقات "هيراركية" أو "عضوية".
- اختيار المديرين (وكيفية تعويضهم وتدريبهم .. ونقلهم .. وترقيتهم ..  
وفصلهم ..).
- أساليب التحفيز.
- النمط القيادي الملائم.
- أساليب الاتصال بالمرعوسين.
- المعايير الرقابية.
- تقارير المتابعة: شكلها ومواعيدها ..
- نمط تشخيص المشكلات وعلاجها (نمط القرارات ذاتها).

### في عملية إدارة الموارد البشرية:

- مصادر الحصول على الموظفين والعمال.
- طرق الاختيار وإجراءات التعيين.
- برامج تعريف العاملين بالمنظمة.
- كيفية تدريب الموظفين والعمال.
- أسس تحليل الوظائف وترتيبها وتصنيفها في مجموعات.
- أسس دفع المرتبات والأجور والمكافآت وكلفة التعويضات المادية.
- التعويضات غير المادية الواجب تقديمها ونوعها (خدمات طبية، تأمين اجتماعي، خدمات ترفيهية ... إلخ).
- طرق الترقية (بالأقدمية، بالاختيار، بالاختبار).
- الأجازات المسموح بها (الاعتيادية والمرضية ...).
- كيفية معالجة الشكاوى والإضرابات والتخريب والتأخير والغياب.
- حالات الفصل من الخدمة وكيفية معالجة ترك الخدمة.
- علاقة المشروع بالنقابات العمالية أو المؤسسات العلمية.

### في عملية إدارة الأعمال:

- المركزية أو اللامركزية في إتمام الخدمات المكتبية.
- طبع النماذج أو شراؤها جاهزة.
- أسس الفهرسة لحفظ الأوراق والمستندات (الفهرسة على أساس الاسم أو الموضوع أو المنطقة الجغرافية).
- المشاكل الخاصة بالخطابات الواردة والصادرة.
- مشاكل الصيانة والنظافة ... إلخ.

في عملية إدارة الاستثمارات والتمويل:

- رأس المال الثابت ورأس المال العامل والنقدية الواجب توفرها.
- طريقة التمويل (قروض من البنوك، إعادة استثمار أرباح .. إلخ).
- كيفية التصرف في حالة تدهور الأعمال: الاندماج - التصفية ...

التصنيف الثاني: حسب (منظور الحل):

المشكلات - من منظور حلولها - أشكال وأنواع ودرجات، ويمكننا تصنيف خمسة أنواع منها:

#### ١- المشكلة ذات الحل الواحد:

ويرى الكثيرون أن المشكلة ذات الحل الواحد ليست مشكلة أصلاً فليست هناك بدائل وليس هناك تقييم وليس هناك اختيار بين بدائل.

#### ٢- المشكلة ذات الحلول الغير متوقعة:

ومثال ذلك من يذهب إلى منزله ولا يعثر على أحد بالمنزل ويحاول العثور على المفتاح وعندما يأتي أحد أفراد أسرته يكتشف أن المفتاح تحت اللوحة الموضوعة أمام الباب. إنه يصرخ عادة: ياه .. لم أكن أتصور أن المفتاح (الحل) أمامي بهذه البساطة.

#### ٣- مشكلة خبيثة:

وهي المشكلة التي لا يمكن إثبات صحة حلها إلا بعد تنفيذه (مثل الجسر الذي لا يمكن إثبات قدرته على التحمل إلا بعد المرور عليه (1)).

---

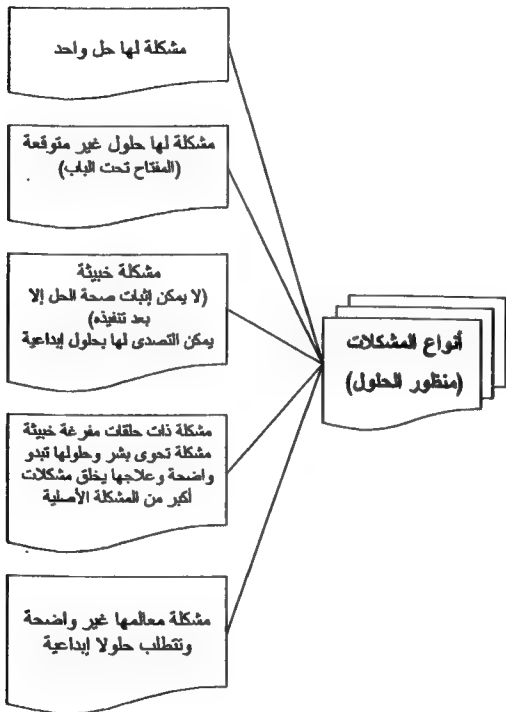
#### ٤- مشكلة مفرغة خبيثة:

هذا النوع من المشكلات المعقدة التي تحوى بشر وسلوكيات وعلاقات وتبدو حلولها واضحة. ولكن غالبا ما تؤدي حلولها إلى خلق مشكلات أكبر من المشكلة الأصلية.

#### ٥- مشكلة معلّمها غير واضحة:

. وهذه عادة ما تتطلب حلول إبداعية.

وفيما يلي شكل يبين هذه الأنواع الخمس:



• أنواع من المشكلات (من منظور الحلول)

## أدوات حل المشكلات

### الأهداف

قبل تحديد المقصود من الهدف سوف نحدد معانى الألفاظ القريبة والمتداخلة مع الهدف والتي تتمثل فيما يلى:

أ- الأغراض "الغيت": هى الجانب السلوكى فى الهدف وهى تتعلق بالأشياء الرئيسية التى يتوقع الإنسان أن تبقى دون تغير لفترة طويلة وهى ترتبط بالمعامل الشخصية.

ب- الغايات: هى أهداف قصيرة الأجل.

ج- القيم: هى مجموعة من القىدائ والأفكار التى يؤمن بها الفرد.

د- اللهايات: هى جميع الأهداف التى يسعى أى جهد إنسانى لبلوغها.

هـ- المعيار: هو التعبير عن الهدف فى صورة كمية.

هذا ويتم تحقيق الأهداف من خلال سلسلة الوسائل والغايات والتى تتطلب بشكل أساسى ما يلى:

أ- البدء بتحقيق الهدف العام.

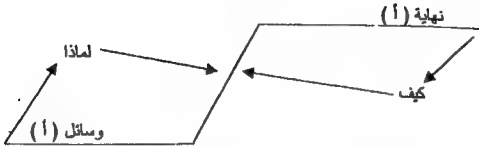
ب- اكتشاف مجموعة من الوسائل التى يمكن تحديدها بشكل عام من أجل تحقيق هذا الهدف.

ج- اعتبار كل وسيلة بمثابة هدف فرعى جديد واكتشاف وسائل أكثر تحديدا لتحقيقه.

وتظهر سلسلة الوسائل والنهايات أن للوسائل تعمل فى أدنى مستوى تفصل إلى النهاية فى أعلى مستوى على النحو الذى يظهره الشكل التالى<sup>(١)</sup>:

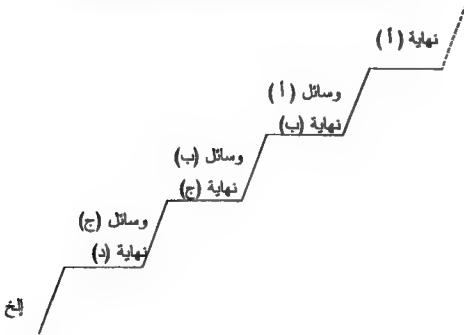
(١) د. شوقى حسين عبد الله - أصول الإدارة - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨١، ص ٧٦.

## العلاقة بين الوسائل والنهايات



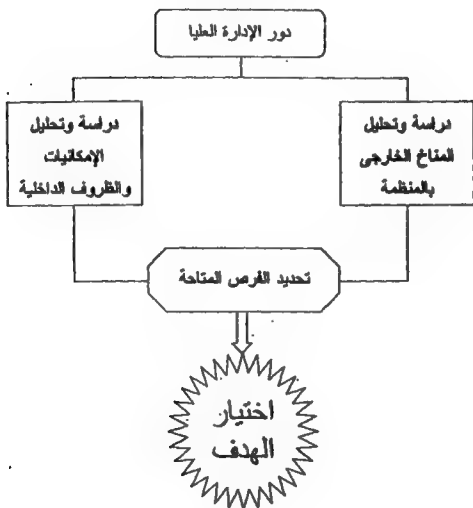
وأبسط شكل للعلاقة بين الوسائل والنهايات يتحقق إذا كان من الممكن أن تستخدم الوسائل (أ) للوصول إلى النهاية (أ) مباشرة ولكن في معظم الأحوال نجد أن .. الوسائل (أ) تصبح بذاتها نهاية فرعية وهكذا على النحو الذي يظهر الشكل التالي:

### سلسلة المستويات المتعددة للعلاقة بين الوسائل والنهايات



وهنا تجدر الإشارة إلى أن المديرين الأكفاء هم الذين تتوفر لديهم درجة عالية من الوعي لأهمية وضع أهداف للمنظمة وكذا لديهم المقدرة على التحديد الواضح للوسائل التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف كما يجب على المديرين أن يكونوا على فهم قوى بالموثرات التي تشكل أهداف المنظمة، هذا ويظهر الشكل التالي العملية التي يتم بها اختيار الهدف.

#### طريقة اختيار الهدف





## أهمية تحديد الأهداف:

يتم تحديد الأهداف نظرا لما يلي:

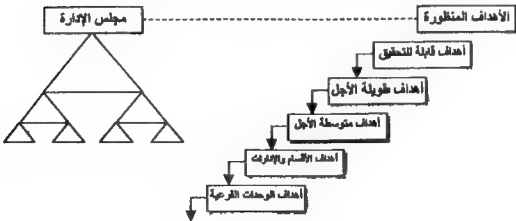
- ١- لأنه في حالة غياب التحديد الواضح للنتائج المتوقعة من المناصب المختلفة نتيجة للتركيز على الأنشطة تصبح اللوحة أداة لإحكام الرقابة على الموظفين والحد من حريتهم.
- ٢- إن التركيز على الأنشطة بدلا من للنتائج المتوقعة يجعل الحكم على الناس يتم حسب درجة انشغالهم والأصوات المرتفعة أو الأكثر ارتفاعا هي الرابحة.
- ٣- لأن التركيز على التوصيفات الدقيقة لأنشطة المناصب يجعل العاملين أكثر التصاقا بها في الوقت المطلوب فيه التركيز على تحقيق النتائج المتوقعة.
- ٤- لأن التركيز على الأنشطة في وصف المناصب يحدث أثرا عكسيا على فاعلية المدير ومستوى كفاءته.
- ٥- لأن وضع أهداف للمناصب الإدارية وربطها ببعضها آتقيا ورأسيا هو نقطة الانطلاق في عملية الإدارة بالأهداف.
- ٦- لأن المسؤول صاحب الكلمة في حالة غياب منطق ربط المدخلات (الأنشطة) بالمخرجات (النتائج المتوقعة) لا يستطيع أن يكون واقفا من أي قرار وبالتالي سيخضع لرأي الأغلبية والتي قد تحكمها انطباعات عامة.

## صياغة الأهداف:

### ١- الأسلوب التقليدى فى وضع الأهداف:

- أ- تبدأ الإدارة بوضع مجموعة من الأهداف المنظورة والأهداف القابلة للتحقيق.
- ب- تحول هذه الأهداف إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.
- ج- يبدأ عمل الإدارة الوسطى حيث تقوم بوضع مجموعة الأهداف التنفيذية متوسطة الأجل وذلك فى ضوء الأهداف الاستراتيجية.
- د- تبدأ الإدارات التنفيذية فى تحويل الأهداف التنفيذية إلى مجموعة من الأهداف التكتيكية قصيرة الأجل.
- هـ- فى ضوء الأهداف التكتيكية يقوم كل قسم بوضع أهداف الوحدات الفرعية التابعة لها.
- و- ويستمر وضع الأهداف فى الاتجاه إلى أسفل حتى يمكن وضع أهداف المنظمة ككل وذلك على النحو الذى يوضحه الرسم التالى<sup>(١)</sup>:

### الأسلوب التقليدى فى صياغة الأهداف



(١) د. حامد رمضان - إدارة للمنظمات - مرجع سبق ذكره ص ١٤٩.

## ٢- الأسلوب الحديث فى وضع الأهداف<sup>(١)</sup>:

يتركز هذا الأسلوب على الافتراضات التالية:

- أ- يميل الأفراد إلى معرفة وفهم النواحي المتوقعة منهم أن يقوموا بها.
- ب- لدى الأفراد استعداد قوى للمشاركة فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فى حياتهم الحاضرة والمستقبلية.
- ج- يميل الأفراد إلى معرفة مدى تقدمهم السلبى أو الإيجابى فى أعمالهم.
- د- أن الإدارة بالأهداف هى المجال الوحيد الذى يسمح بتحقيق قوة ذاتية للفرد وفى نفس الوقت يعطى توجيهها بوحدة الرؤية الشاملة كما يساهم فى تنمية روح الفريق وينسق أهداف الفرد فى أهداف عامة مشتركة.
- هـ- أن الإدارة بالأهداف ينبغي أن تعمل على إعادة صياغة بطاقات توصيف المناصب بحيث تتحول من التركيز على الأنشطة إلى التركيز على النتائج المتوقعة.
- و- إن أهداف المناصب الإدارية يجب أن توضع مشاركة بين المسؤولين والرؤساء بحيث ترتبط بعضها بعضاً وفقاً ورأسياً

لما عن شروط صياغة الأهداف هى:

### ١- التركيز على النتائج وليست الأنشطة:

ومن ثم فإنه يجب مراعاة الأتى:

- أ- عدم كثرة النتائج المطلوب تحقيقها وإن كان ليست هناك قاعدة محددة لذلك غير أنه من المفضل أن تتراوح تلك النتائج بالنسبة لكل منصب ما بين خمسة إلى عشرة أهداف.

---

(١) د. سيد الهورى - الإدارة والنتائج أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمى - كلية عين شمس - ١٩٧٦، ص ٢١.

- ب- يجب أن توضح تلك النتائج السمات الأساسية لكل وظيفة.
- ج- يجب أن تكون النتائج واضحة وسهلة الفهم.
- د- يجب أن نحدد التوقيت المطلوب فيه هذه النتائج ومستوى الجودة الواجب توافره فيها.
- هـ- يجب ألا تتعارض تلك النتائج مع بعضها البعض.
- و- يجب أن ترتب النتائج في شكل أولويات.
- ز- يجب أن تكون النتائج من النوع الذي يسهل قياسه كمياً.

#### والآن لاحظ الفرق بين الأنشطة والنتائج:

- |                     |   |       |
|---------------------|---|-------|
| * تطوير المنظمة     | ← | نشاط  |
| * منظمة متطورة      | ← | نتيجة |
| * تطوير المنتجات    | ← | نشاط  |
| * منتجات مطورة      | ← | نتيجة |
| * تطوير الأداء      | ← | نشاط  |
| * أداء مطور         | ← | نتيجة |
| * تغيير السلوك      | ← | نشاط  |
| * سلوك مطور         | ← | نتيجة |
| * تمويل الاستثمارات | ← | نشاط  |
| * استثمارات ممولة   | ← | نتيجة |
| * وضع خطة الإنتاج   | ← | نشاط  |
| * إنتاج مخطط        | ← | نتيجة |

## ٢- التركيز على النتائج وليست الاتجاهات:

فالاتجاه هنا سواء كان صعودا أو هبوطا أمر غير مطلوب .. فمثلا

قل	ولا تقل
الربحية	زيادة الربحية
المسرقات	خفض السرقات
الأنفاق	تقليل الإنفاق
كفاءة العاملين	تنمية كفاءة العاملين
.....	تخفيض الخسائر
.....	تعظيم المنفعة الكلية

## ٣- التركيز على النتائج الرئيسية وليست الفرعية:

فالنتائج الرئيسية هي المبرر الحقيقي لوجود المنصب وهي عادة ما

تدور حول: • الكمية • الجودة • التكلفة.

ومن أمثلة النتائج الرئيسية:

• الاستراتيجية طويلة المدى • العائد على رأس المال

• مستويات الإنتاج • التخرج المهني

• المهارات الفنية • عدالة الأجور

ومن أمثلة النتائج الفرعية:

تلك النتائج الموجهة نحو إشباع حاجات العاملين كالأجر المناسب

وظروف العمل الجيدة .. إلخ.

#### ٤- التركيز على النتائج القابلة للقياس:

• النتائج الغير قابلة للقياس نسبائها أفضل

ويمكن أن تكون المقاييس في شكل:

• قيمة • وحدة • نسبة

ويفضل أن تكون بشكل تفصيلي:

- حجم المبيعات/ لكل محافظة

- حجم المبيعات/ لكل منطقة

- حجم المبيعات/ لكل حي

- حجم المبيعات/ لكل سلعة

- حجم المبيعات/ لكل عميل

ولكى يمكن قياس هدف فإنه ينبغي توافر جانب أو أكثر مما يلي:

• زيادة أو نقص القيمة.

• زيادة أو نقص في المعدل.

• زيادة أو نقص في الحجم.

• زمن أو تاريخ الإنجاز

فمثلاً: شراء الكميات التي نحتاج إليها من البلوبيف ← هدف ردي.

شراء خمس علب من البلوبيف اليوم ← هدف جيد.

لاحظ إن وضع مقياس النتائج هو بمثابة الاتفاق النهائي على أنواع

الأهداف.

#### ٥- التركيز على النتائج القابلة للتحقيق:

- نحن لا نتعامل مع الأهداف المنظورة والتي تمثل نقطة في نهاية خط مستقيم وممتد إلى ما لا نهاية وكلما تحرك الإنسان نحو هذه النقطة كلما ابتعدت عنه بقدر القرب منها.
- ونحن لا نتعامل مع الأهداف القابلة للتحقيق والتي يمكن تنفيذها وتقدير الوقت اللازم لإنجازها.
- ولكن نتعامل مع الأهداف المباشرة والتي يمكن إنجازها بواسطة المعرفة والطرق الفنية المتاحة.

#### ٦- التركيز على النتائج الخاصة بالمنصب ذاته دون أى تدخل مع المناصب الأخرى:

لهذا فإن علينا أن نسأل أنفسنا لماذا ...؟

لكل مجال نتيجة لصل إليها حتى لا نضع مجال نتيجة خاصة بمنصب تكون في نفس الوقت مجالات لنتائج خاصة بمنصب آخر.

فمثلاً: قد يكون ضمن أنشطة التدريب:

- تصميم البرامج التدريبية ... لماذا؟
- لزيادة قدرة المديرين على المشكلات ... لماذا؟
- لرفع كفاءة قرارات المديرين.

لاحظ تم التدخل هنا في مجال آخر لأن ذلك لا يخضع لميطرة مدير التدريب وحده وإنما لميطرة المدرب والمتكرب والوسيلة التدريبية.

## ٧- التركيز على الهدف الفعال<sup>(١)</sup>:

ولكى يصبح الهدف فعالاً يجب الالتزام بالمبادئ التالية:

### أ- مبدأ القبول:

أى أن يكون الهدف مقبولا من جميع العاملين بالتنظيم ويتم ذلك من خلال مشاركة العاملين فى تحديد الأهداف.

فالمطلوب دائما هو نسج أهداف الأفراد فى أهداف المنظمة بطريقة ذكية بحيث يصبح نجاح الفرد من نجاح المنظمة ونجاح المنظمة من نجاح الفرد.

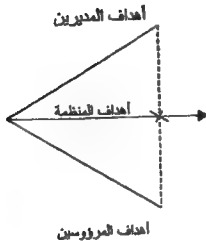
وإذا اعتبرنا أن أهداف المنظمة هى محطة لأهداف المروسين والمديرين فإن تحقيق تلك الأهداف يستمد على درجة التقارب بين أهداف المجموعتين على النحو الذى يوضح الشكل التالى:

---

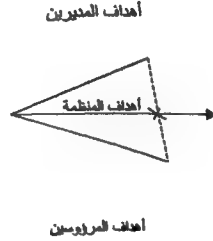
(١) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات نظم الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج رقم (١٠١) إدارة البحوث والدراسات ويدون تاريخ ص ٥٤.



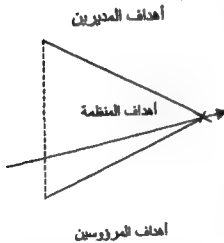
## الأسلوب التقليدي في صياغة الأهداف



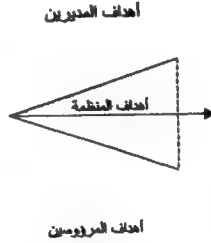
تباعد بين أهداف المنظمة وأهداف المديرين وأهداف المرؤوسين (مدى تحقيق الأهداف جيد)



تقارب بين أهداف المنظمة وأهداف المديرين وأهداف المرؤوسين (مدى تحقيق الأهداف جيد)



تضارب بين أهداف المنظمة وأهداف المديرين وأهداف المرؤوسين (خسارة واضحة في تحقيق الأهداف جيد)



تكامل بين أهداف المنظمة وأهداف المديرين وأهداف المرؤوسين (مدى تحقيق الأهداف ممتاز)

#### ب- مبدأ التحقيق:

أى أن يكون الهدف قابلاً للتحقق خلال فترة زمنية محددة فإذا كان الأفراد المسؤولون عن تحقيقه لا يستطيعون التأكد من تحقيقه خلال فترة زمنية معقولة فسوف يفقد هذا الهدف فاعليته.

#### ج- مبدأ التحفيز:

- إن العلاقة بين الرؤساء والمروسمين لا يجب أن تكون علاقة حاكم بمحكوم ولكنها علاقة مواقف كل شخص له دور فيه.
- وحتى المسؤولية ليست مسألة فردية فالمسؤولية مجمعة والعقاب على المخالف ليس هو الحل بقدر ما هو معرفة سبب الخطأ وتلافيه مستقبلاً.
- ولابد أن يعمل المدير جنباً إلى جنب مع العاملين، وينقل إليهم الشعور بالانتماء للشخصى فى العمل بما يولد لديهم الدافع على العمل ويجعلهم يتصرفون بطريقة تودى إلى زيادة الإنتاجية.

#### د- مبدأ البساطة:

حيث يجب الابتعاد عن الأهداف الغامضة أو الغير مؤكدة مع مراعاة صياغة الهدف فى عبارات سهلة وواضحة ومفهومة، وأن تكون عدد الأهداف المطلوب من الشخص الواحد تحقيقها أقل ما يمكن غير أنه لا يجب أن يفهم من بساطة الهدف أن يكون من النوع الذى يمكن الاستهانة به بل يجب أن يحمل الهدف فى طياته عنصر التحدى بالقدر الذى يدفع الأفراد لشحن الهمم ونون لبصابتهم بالإحباط. ويفضل دائماً أن تبدأ الأهداف بالكلمات الآتية:

ضبط	تطوير	تجميع	حساب	تصنيف	استكمال	بناء
عرض	وصف	مفاضلة	تمييز	تحديد	إقشاء	ذكر
إصلاح	تشغيل	تنظيم	أداء	إعداد	ترتيب	اختيار
خدمة	حل	إيضاح	كتابة	-	-	إلخ

## هـ- مبدأ الاتصالات:

يجب إيلاء الهدف إلى كل الأفراد المعنيين والمسؤولين عن تحقيقه وأن تركز الإدارة في الاتصالات المستمرة - سواء كانت شفوية أو تحريرية - على الأهداف الأساسية.

## أ- التركيز على المسؤوليات التي تغطيها النتائج<sup>(١)</sup>:

حيث يمكن للنظر إلى واجبات الوظيفة على أنها تتكون من ثلاثة مكونات هي:

### الروتين:

وهو النشاط اليومي المعتاد لواجبات عمل ما وليس بالضرورة أن يكون ذلك سهلاً غير أن هذا الجزء من العمل يغطي عن طريق معدلات الأداء لذلك لا يحتاج أن يغطي بالأهداف.

### حل المشاكل:

تشمل هذه المنطقة العمل المطلوب للعودة بالعمل الروتيني إلى مستوى مقبول عندما لا يتم الالتزام بمعدلات الأداء ويجب كتابة هذه المشاكل على شكل أهداف.

### التجديد:

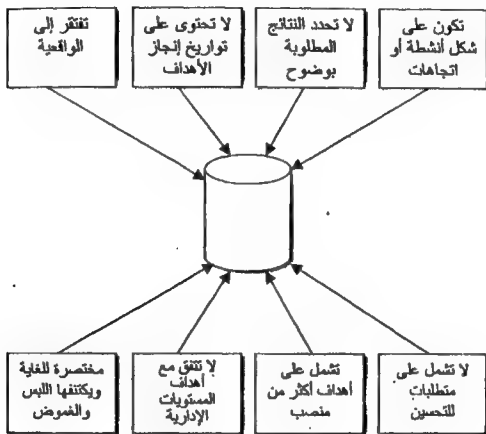
ونعني به الفرص القائمة لأداء العمل بطريقة أفضل حيث تقدم هذه الفرص مجالات لتقديم أهداف جديدة.

---

(١) د. صلاح السيد - الإدارة بالأهداف - دليل المديرين نحو فعالية النتائج ووفرة الأرباح - غير مبين للنشر ولا سنة النشر - ص ٥٨.

هذا وفي نهاية هذا العرض نقدم فيما يلي شكلا توضيحيا للكيفية التي يتم بها اكتشاف الأهداف الرديئة:

### كيف تكشف الصياغة الرديئة للأهداف



## (٢) السياسات

### المفهوم:

هناك تعاريف متعددة لكلمة سياسة تتفاوت من حيث البساطة والتعقيد وتختلف هذه التعاريف فيما بينها نتيجة لتنوع المفاهيم المحددة لطبيعة وممارسات الهياكل الإدارية ولعل أكثر الأخطاء شيوعاً في محاولات تفسير مصطلح السياسة هو النظر إليها باعتبارها نتاجاً لعمليات اتخاذ القرارات أي باعتبارها متغيراً تابعاً وليس متغيراً مستقلاً.

هذا ومن بين التعاريف التي أعطيت للسياسة ما يلي:

- السياسة هي التعبير الصريح والضمني عن تلك المجموعة من المبادئ والقواعد التي وضعت بمعرفة المديرين لتوجيه وضبط الفكر والعمل التنظيمي<sup>(١)</sup>.
- السياسة هي عبارة عن خطط .. جمل عامة .. مفاهيم ترشد وتضبط تفكير المرؤوسين في المشروع أو في أحد أقسامه<sup>(٢)</sup>.
- السياسة هي عبارة عن مبدأ مرشد سبق إقراره مبني على الأهداف - وهو الذي يحكم أعمال المشروع ويمكن منه استنباط التعليمات الأساسية للتصرف<sup>(٣)</sup>.

(١) د. عمرو سليم وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - بيروت - دار النهضة العربية ١٩٨٢ من ٣٣٢.

(٢) د. سيد الهواري - الإدارة الأصول والأسس العملية - كلية عين شمس - القاهرة - ١٩٨٧، ص ٦٠.

(٣) مصطفى بخيت شاوش - الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٤.

• السياسة هي مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الإدارية العليا لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأدنى فالسياسة بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهي في هذا تنقل من الأمثلة التي توجه إلى الرؤساء في المسائل المماثلة<sup>(١)</sup>.

• السياسة هي دليل عام شفوي ومكتوب أو معروف ضمنيا يتم بمقتضاه وضع الحدود التي على أساسها يتم تحديد الاتجاه الذي يجب اتباعه في العمل الإداري<sup>(٢)</sup>.

وبخلاصة القول أن السياسة في جوهرها لا تزيد عن كونها مجموعة من القواعد العامة التي تحكم استخدام مصادر المنشأة في الوصول إلى أهدافها وتختلف السياسة عن الإدارة فبينما السياسة عملية تكوين تتضمن قيما ومبادئ تتعلق بتصرفات مستقبلية فإن الإدارة تعنى بتنفيذ برامج سبق إعدادها ومن ناحية أخرى نجد أن الإدارة هي التي تحدد مدى البدائل المتاحة من السياسات.

### بعض المفاهيم المرتبطة بالسياسات:

#### أ- التطبيقات:

هي مجموعة من القواعد الجاهزة التي يلزم تطبيقها حرفيا.

#### ب- السياسات:

هي مجموعة من القواعد العامة توضح فقط إطار للتصرف.

(١) هارلود كوتنز وآخرون - مبادئ الإدارة وتطبيقاتها - ترجمة بشر العريضي، ومحمود فتحى عمر - غير مبين الناشر بيروت ١٩٨٢ ص ١٢٠.

(٢) د. صديقي عفيفي وآخرون - الإدارة في مشروعات الأعمال - الطبعة الخامسة - الرياض ١٩٩٥ - ص ١٤٣.

### ج- التوجيهات:

هى سياسة شفوية غير مكتوبة.

### د- التوصيات:

أسلوب لشرح بعض بنود السياسة.

### هـ- المنشورات:

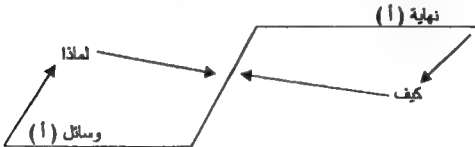
هى أسلوب يستخدم لمد الثغرات الموجودة بالسياسة.

### و- التقارير:

هى أسلوب يستخدم فى الشرح المفصل لكل بند من بنود السياسة.

### خصائص السياسات<sup>(١)</sup>:

- ١- السياسات دليل عمل لاتخاذ القرارات فى المستقبل تحت ظروف معينة وإذا ما تغيرت هذه الظروف يجب تعديل السياسة الموضوعة.
- ٢- تستعد السياسات أساسا من أهداف حتى أنه يمكن القول أن نقطة البدء لتكوين السياسات هى الأهداف .. حيث يتم صياغة السياسة بناء على الهدف الموضوع .. فمثلا إذا ما ذكرنا أن هدفنا الرئيسى هو زيادة الربحية .. فبناء السياسة علينا أن نتبع سلسلة من الوسائل والنهايات. فمثلا بالنسبة لسلسلة بسيطة من الوسائل والنهايات ..



(١) د. كسر منصور وآخرون - وظائف الإدارة - مرجع سبق ذكره ص ٧٣.

حيث نتعامل ...

كيف نزيد من الربحية ؟..

فتكون الإجابة ..

نزيد من الربحية عن طريق زيادة الإنتاجية ..

فيكون السؤال ..

ولماذا نزيد من الإنتاجية ؟..

فتكون الإجابة ..

نزيد من الإنتاجية حتى نضمن بقاء المنظمة ..

فتكون السياسة ..

أن ضمان بقاء المنظمة يستوجب زيادة الإنتاجية.

٣- لا تحدد السياسات أساليب وإنما تترك مجالاً للتفسير والمبادرة من جانب الأفراد القائمين على تطبيقها فتتناول الأمور الأساسية كى يبقى هناك مجالاً لمراقبتها وهذا هو ما يعرف بالمرونة فى السياسات.

أهمية السياسة:

تستمد السياسة أهميتها باعتبارها أداة تحقق ما يلى:

١- تخفيف عبء العمل على الإدارة العليا ..

٢- الحد من إمكانية ظهور الفزعة إلى الاستقلال والميل إلى التعاون والتكامل..

٣- ارتفاع الروح المعنوية وسهولة التكيف مع البيئة الداخلية

٤- سهولة اتخاذ القرارات وبناء الخط..



- ٥- إمكانية تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية بفاعلية ..
  - ٦- تعتبر السياسات وسيلة من وسائل الرقابة على الجهد الجماعى المبذول للوصول إلى الأهداف المرسومة ..
  - ٧- نقل السياسات من الشك والتردد الذى قد يصيب المتعاملين مع المنظمة.
  - ٨- تسير وتسهيل فهم أهداف المنظمة لأنها ملموسة أكثر من الأهداف<sup>(١)</sup>.
- الشروط الواجب توافرها فى السياسة<sup>(٢)</sup>:**
- ١- يشترط فى السياسة الفاعلة ما يلى:
  - ١- أن تعكس الأهداف وتساعد على تحقيقها.
  - ٢- أن تكون فاعلية التطبيق واقعية ومرنة فى نفس الوقت بحيث إذا تغيرت الأهداف لمكن تعديلها وتطويرها.
  - ٣- أن تكون واضحة ومحددة ومقنعة حتى يسهل فهمها واستيعابها من قبل من يعنيه الأمر.
  - ٤- أن تتصف بالثبات والاستقرار دون أن يعنى ذلك الجمود لإعطاء النتة الكافية فيها ممن يقومون بتطبيقها ومن الجمهور الذى يتعامل مع المنظمة.
  - ٥- أن تكون مكتوبة ومعلنة لجميع من سيعملون وفقا لها وذلك حتى يمكن معرفتها وفهمها.
  - ٦- أن تكون منسجمة مع بعضها البعض ومع احتياجات البيئة التى تعمل فيها المنظمة وكذلك تكون محققة لمصالح جميع الأطراف من عاملين وأصحاب رأس المال وعملاء.
  - ٧- أن تتميز بالثبات والاستقرار وكذا العدالة والإنصاف.

(١) Harold Koontz, and Heinz Weihrich Management, Nintch Edition (New York: McGraw – Hill Book Company ١٩٨٨), P. ٦٤.

(٢) د. محمود عساف - أصول الإدارة - دار الناشر العربى - القاهرة ١٩٧٦ ص ٢١٨ وما بعدها.

## أهداف السياسات<sup>(١)</sup>:

للسياسات مجموعة من الأهداف الرئيسية هي:

- ١- توضيح الهدف المحدد للمشروع.
- ٢- وضع أساس التخطيط في المستقبل.
- ٣- ربط وحدات المشروع بعضها ببعض.
- ٤- خلق الثقة في المشروع.
- ٥- ضمان بقاء المشروع واستمراره في العمل.
- ٦- تحقيق الكفاية في أعمال المشروع.

## مراحل بناء السياسات:

تتمثل هذه المراحل فيما يلي:

(١) مرحلة التكوين			
١- جمع المعلومات	٢- جمع المعلومات	٣- مناقشة السياسات	٤- تحديد وصياغة الأهداف النهائية الخاصة بالسياسات المقترحة والبديلة
• عن الأهداف العامة للمنظمة في الأجلين الطويل والقصير	• المتعلقة بأهداف الأقسام والإدارات والملاكات بين تلك الأهداف والأهداف العامة للمنظمة	• المقترحات مع الإدارات والأقسام المختلفة للحصول على موافقتهم ..	
• وكذا المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وجوئب القوة والضعف والفرص المتاحة أمام المنظمة			

(١) د. محمد ماهر علش - أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة - كلية عين شمس شر مبين سنة للنشر من ٣٩٠.

(٢) مرحلة الاختبار في ضوء المعايير التالية				
معايير التكلفة	معايير العائد المتوقع	درجة المرونة لواجب توافرها في السياسة	درجة الملائمة مع الظروف البيئية الاجتماعية والثقافية السياسية الاقتصادية	درجة رضاء الأفراد المنفذين عن السياسات المقترحة

(٣) مرحلة التنفيذ	
(١)	(ب)
إصدار السياسة بقرار يضمن عليها الشرعية التنظيمية وخاصة الالتزام	إعلام وتعريف القاعمين بالتنفيذ بالسياسات المطلوب إجرازها

هذا ويلاحظ أن القيام بالخطوات السابقة يستلزم مجموعة أخرى من الخطوات هي:

- ١- تحليل الفكرة الأساسية للمشروع للتأكد من صحتها وملائمتها.
- ٢- وضع مستويات السلوك التي سيتمسك بها المشروع طوال حياته.
- ٣- تحديد نوع السلعة أو الخدمة المزمع إنتاجها أو تقديمها وكذا نوع الجمهور المستفيد من السلعة أو الخدمة.
- ٤- وضع خطوط العمل الرئيسية داخل المشروع.
- ٥- تحديد وجهة نظر المشروع في معاملته مع الغير.
- ٦- تفسير تفاصيل الأعمال الخاصة بكل قسم أو إدارة على حدة وذلك لموظفيها وعمالها حتى يكونوا على بصيرة بدفائقها.

٧- إحاطة جميع مستخمي المشروع علما بكافة المبادئ التى تحكم جهودهم وتزيد من نشاطهم.

٨- فحص السياسات بصفة مستمرة للوقوف على مدى صلاحيتها من عدمه.

هذا مع ملاحظة أن عملية بناء السياسات ليس أمرا سهلا وذلك للأسباب التالية:

١- التداخل والتعدد فى أنشطة المنظمة.

٢- درجة الوفرة أو الندرة فى رأس المال.

٣- الضغوط الخارجية التى تتمثل فى سوق العمل والقوانين الحكومية والسياسات الاقتصادية.

٤- تعارض مصالح أفراد التعامل الداخلى (العمال - الإدارة) والخارجى (العملاء والموردين) مع المنظمة.

٥- دورة حياة المنظمة وطبيعة القرارات المرتبطة بكل مرحلة.

### أنواع السياسات:

أ- التقسيم حسب المستوى الإدارى:

السياسة الأساسية (الاستراتيجية):

وهى السياسات التى توضع بمعرفة الإدارة العليا أو الملاك وتكون مدونة فى نظام التأسيس ومداها للزمنى إما طويل أو متوسط الأجل .. لما مداها التأثيرى فيشمل المنظمة ككل كما أنه يمكن أن تجرى عليها الإدارة العليا أى تعديلات إذا لزم الأمر.

### السياسات العليا (التنفيذية):

تصمم وتنفذ بمعرفة الإدارة الوسطى في المنظمة وذلك في إطار السياسات الأساسية ولكنها تكون أكثر تفصيلا من السياسات الأساسية وتتعلق بلوجه نشاط معين كالإنتاج والتسويق والتمويل.

### السياسات التشغيلية (تكتيكية):

وهي تلك السياسات التي توضع بواسطة الإدارة الإشرافية وتهتم بكافة التفاصيل الخاصة بتنفيذ الأعمال والمنطقة بنشاط معين كالإنتاج - التسويق - التمويل ...

ويوضح الجدول التالي المقارنة بين تلك الأنواع من السياسات:

#### تقسيم السياسات حسب المستوى الإداري<sup>(١)</sup>

نوع السياسة	مصدرها	مدى التأثير	مجالاتها	أهميتها
الرئيسية	الإدارة العليا	تؤثر على كل وحدة في التنظيم من القمة إلى القاع	شاملة وإجمالية	هامة جدا
العليا	الإدارة الوسطى	تطبق في كل قسم ووحدة وتعمل في مجال معين داخل التنظيم الواحد	محددة ونوعية	متوسطة
التشغيلية	المشرفون ورؤساء العمال	تطبق في الوحدات المقابلة للنشاط اليومي للأفراد في التنظيم	قاطعة وتفصيلية	أقل أهمية

(١) د. علي الشاذلي، - السياسات الإدارية - تخطيط، وفاء، اختصار، وتطبيق، الاساتذة لندوات فـ. منشآت الأعمال، المكتب العربي الحديث - الإسكندرية - غير مبين سنة النشر من ٣٤٦.

#### ب- التقسيم بحسب المجالات الوظيفية:

- سياسات التسويق وتشمل هذه السياسات على المبادئ والقواعد التي تحكم تخطيط المنتجات من حيث أنواعها وأشكالها وتميزها وتسعيرها ..
- سياسات الإنتاج وتشمل هذه السياسات على كل ما يحكم عمليات التصنيع والتحويل والعمليات الفنية ..
- السياسات المالية وتشمل على كافة الأمور المتعلقة بمصادر الأموال واستخداماتها وسياسات توزيع الأرباح والإهلاك ...
- سياسات الموارد البشرية وتحتوى على تلك الأمور المتعلقة باختيار الأفراد والتعيين والتدريب والأجور ..

#### ج- التقسيم بحسب كفاية أو عدم كفاية السياسات:

وهنا نجد أننا أمام نوعين من السياسات هما السياسات المكتوبة والسياسات الشفهية أو الضمنية وعادة ما يتم الاستمانة بالمعيار التالية فى المفاضلة بين هذين النوعين.

- ١- درجة السرعة المطلوبة فى تنفيذ السياسات.
  - ٢- درجة السرية المطلوبة.
  - ٣- تكلفة استخدام وسائل الاتصال.
  - ٤- مدى توفر وسائل الاتصال الشفهية والمكتوبة.
  - ٥- درجة وأهمية الحفاظ لأغراض الرقابة.
- ويلاحظ بصفة عامة أنه يتم تفضيل السياسة المكتوبة عن الشفهية للأسباب التالية<sup>(١)</sup>:

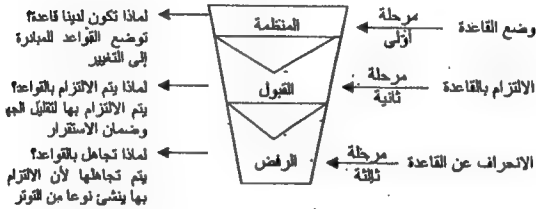
(١) د. بشير العلق - أسس الإدارة الحديثة - مرجع سبق ذكره - ص ١٣١.

- 
- ١- السياسة المكتوبة يمكن نقلها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأى تغيير فى المعنى أو المضمون.
  - ٢- السياسة المكتوبة تكون الصريحة ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأننى حد.
  - ٣- السياسة المكتوبة تمكن من الحصول على معالجة واحدة بالنسبة لنفس المشكلات.
  - ٤- نشجع السياسة المكتوبة المديرين على التفكير فى معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها.
  - ٥- فى حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسة المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد.

### (٣) القواعد

يقصد بالقاعدة ما يجب القيام به وما ينبغي الامتناع عنه من سلوك أو تصرفات وهي تتخذ شكل أوامر أو تعليمات وتكون مرتبطة بجزاءات المخالفين<sup>(١)</sup> وتختلف عن السياسات في أنها لا تعطى مجالا لحرية الاختيار وتتشابه مع الإجراءات في أنها دليل للتنفيذ أو العمل دون تحديد مدى زمني أو تعاقب. في الخطوات أما عن دورة حياة القاعدة فيمثلها الشكل التالي<sup>(٢)</sup>:

#### دورة حياة القواعد



(١) د. خليل محمد حسن الشماخ - مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال - دار

المسيرة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩ ص ٩٥.

(٢) ج. هـ. جاكسون - ولس. دبليو - ليمز - دورة حياة القواعد - مجلة أكاديمية الإدارة

العدد (٤) ص ٢٧٠.



## (٤) الإجراءات

المنظمات بصفة عامة تهدف من وجودها إلى تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق وضع مجموعة من السياسات التي تحدد معالم الطريق للوصول إلى الأهداف وهذه السياسات تتدرج في شكل هرمي من أعلى إلى أسفل وتزداد مدى احتوائها على التفاصيل كلما اقتربنا من المستويات التشغيلية.

وعادة ما يتم ترجمة تلك السياسات إلى عدد كبير من الإجراءات الدائمة التي تتناول تفاصيل العمل والآن ماذا نقصد بالإجراءات.

- هي نوع من الخطط تحدد مسبقا الوسائل والأساليب المعتادة لأداء المهام والأنشطة في المستقبل فهي تشكل بهذا مرشد للعمل أكثر من كونها مرشد للتفكير حيث تحدد تفصيليا طريقة أداء العمل بشكل متسلسل ومتتابع<sup>(١)</sup>.

- هي مجموعة من الخطوات والمراحل التي تمر بها المعاملة من أجل تقديم خدمة أو تحقيق هدف محدد<sup>(٢)</sup>.

- هي مجموعة من الطرق المحددة سلفا لأداء الأعمال<sup>(٣)</sup>.

- هي سلسلة من العمليات الكتابية يتشكر فيها عدد من الناس في إدارة ما أو في عدة إدارات وتصمم لأجل التأكيد من أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة<sup>(٤)</sup>.

---

(١) د. علي الشريف وآخرون - التنظيم والإدارة - الدار الجامعية بيروت ١٩٨٩ ص ٨١.

(٢) قلل عولمه - تطوير المنظمات - المفاهيم والهيكل والأساليب - غير مبين الناشر ١٩٩٥ ص ١٧٩.

(٣) W. Ireson, and E. Gran (Editors) Hand book of industrial Fineincering and management Englewood Clifs: Prentice-Hall, Inc., ١٩٦٢, P. ٣٩٥.

(٤) Richard Neuschehl, Management by System, New York: MC. Graw-Hill Book Co., ١٩٦٠. o.g., Neuschehl defined "A procedure is a sequence of clerical operations. Msually in Volving Servedal People in one more Departments established to ensure uniform handing of are Lurring Transaction of the business.

أى إننا يمكن أن نقول أن الإجراءات هي 'مجموعة الخطوات التفصيلية اللازمة لأداء الأعمال' أو هي 'مجموعة مختارة من خطوات العمل التي تطبق على الأعمال المستقبلية وتبين بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ العمل'<sup>(١)</sup>. والإجراءات بهذا الوصف وثيقة الصلة بالتخطيط لأنها تتضمن ما يجب عمله في المستقبل وتحدد خطوات العمل مقدما وهي تنطبق على الأعمال الروتينية وتوجد في جميع المستويات الإدارية ولكن أهميتها تزداد في المستويات التشغيلية.

وتعد عملية التخطيط للإجراءات عملية صعبة لأنها عملية اختيار لأحد البدائل الكثيرة المتاحة.

هذا وتختلف الإجراءات عن السياسات في أن السياسات مرشدة للتفكير بينما الإجراءات مرشدة لتنفيذ العمل.

والسياسات هي خطط عامة بينما الإجراءات خطط خاصة نسبيا كما أن السياسات يمكن أن تكون مقاييس لتنفيذ العمل يستعان بها لمراقبة أعمال الآخرين بينما الإجراءات تقتصر على وضع ترتيب زمني وشكلي لعملية التنفيذ<sup>(٢)</sup>.

### المتطلبات الرئيسية للإجراءات الفعالة:

حيث يجب أن يتوافر للإجراء الجيد مجموعة من الاشتراطات هي:

١- يجب أن تؤدي خطوات الإجراء ومرحلته تنفيذها إلى تحقيق أهداف المنظمة<sup>(٣)</sup>.

(١) H. Koontz, and Co' Donmel. Principle les at Management. New York McGraw Book Company ١٩٢٠, P. ٢٠.

(٢) هيثم هاشم - مبادئ الإدارة - جامعة دمشق ١٩٧٥ ص ١٩٣.

(٣) د. على الشرقي - إدارة الأعمال - العملية الإدارية - الدار الجامعية - الإسكندرية ١٩٩٣، ص ٢٤٣.

٢- يجب أن يمتط الإجراء وفى نفس الوقت يساعد على تحديد المسؤولية حتى يمكن القيام بالحساب.

٣- يجب أن ترتبط المراحل التشغيلية للإجراءات بإجراءات الرقابة حتى يمكن مراجعة الانحرافات عن الأداء المخطط.

### قاعدة جورن للإجراءات:

تتلخص قاعدة جورن فى أنه عند حدوث مشاكل فى المنظمة فإن أسبابها ترجع إلى ما يلى:

- ٨٥% بسبب الإجراءات

- ١٥% بسبب الأفراد

وبتطبيق قاعدة جورن فإنه يجب تحليل الإجراءات التى تعمل فى ظلها المنظمة باستخدام التحليل الإحصائى لتحديد المتغيرات الأساسية وبالتالي العمل على تحسين وتطوير الإجراءات.

### مبادئ الإجراءات:

هناك عدة مبادئ يجب توافرها فى الإجراءات تتمثل فيما يلى<sup>(١)</sup>:

١- أن يتم تحديد هدف لكل خطوة من خطوات الإجراءات.

٢- أن تساهم الخطوات والإجراءات فى سرعة إنجاز العمل.

٣- أن يتبع التسلسل الواضح فى خطوات الإجراءات.

٤- أن يتم حساب لوقت كل خطوة من الخطوات اللازمة لإنجاز الأعمال.

٥- ضرورة العمل على منع الأزدواجية والتضارب بين الإجراءات.

٦- أن يتم اعتمادا لإجراءات الضرورية واستثناء الإجراءات غير الضرورية.

---

(١) د. موسى اللوزى - التنظيم وإجراءات العمل - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان - ٢٠٠١، ص ٩٢.

## خصائص الإجراءات<sup>(١)</sup>:

- ١- تتميز الإجراءات بالبساطة والوضوح وسهولة فهمها من قبل القائمين بالتنفيذ.
- ٢- الإجراءات تكون مكتوبة كي تصبح مرجعا لكافة الخطوات التنفيذية للتنفيذ.
- ٣- المراجعة الدورية للإجراءات للتأكد من صلاحيتها.
- ٤- خطوات التنفيذ التي يتضمنها الإجراء مكملة لبعضها وغير متعارضة وتؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود.
- ٥- تؤسس الإجراءات على حقائق ومعلومات عن الوضع الفعلي وليس على مجرد الفرضيات.
- ٦- أن الإجراء المناسب لمنظمة ما لا يشترط أن يكون هو الأفضل لمنظمة أخرى فقد تختلف العوامل المؤثرة على تنفيذ الإجراء في المنظمين.
- ٧- توضع الإجراءات داخل إطار السياسة العامة للمنظمة وتكون متبينة من أهدافها.

## فوائد الإجراءات:

يحقق استخدام الإجراءات العديد من الفوائد والتي منها<sup>(٢)</sup>:

- (١) د. زكي محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - دار المسائل - الكويت ١٩٨٨، ص ٢٩٨ وما بعدها.
- (٢) محمد شاكر عصفور - أصول التنظيم والأساليب - دار المسيرة عمان ١٩٩٩، ص ٢٤٠ وما بعدها.

- ١- سرعة إنجاز المعاملات ومن ثم تقليل أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين.
- ٢- توحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب بما يضمن تحقيق العدالة في التعامل مع جميع فئات الجمهور.
- ٣- تخفيض نفقات الأعمال الكتابية من خلال تصميم نماذج موحدة لها.
- ٤- تجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المنظمة من خلال اتباع قواعد محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التي توجب سير العمل في المنظمة.
- ٥- إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال من خلال وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات.
- ٦- رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال القضاء على الفروقتين في أعمالهم وعدم الاحتياج المستمر للتوجيه الدقيق والإشراف من قبل الرؤساء.

### من يتولى وضع الإجراءات؟

- في المنظمات الصغيرة يتولى وضع الإجراءات واحدا وأكثر من رجال الإدارة كل في مجال اختصاصه.
- في المنظمات الكبيرة تكون هناك وحدة تنظيمية متخصصة في مجال التنظيم وطرق العمل تختص بما يلي:
  - أ- فحص المشكلات الخاصة بإجراءات العمل.
  - ب- إعداد ومراجعة وتبسيط الإجراءات إلى جانب تجميعها في كتابات توزع على الإدارات والأقسام المعنية.
  - ج- تدريب أفراد القوى العاملة على التطبيق السليم لإجراءات العمل.
  - د- دراسة كافة النماذج المستخدمة في المنظمة والوقوف على مدى الحاجة على تعديلها والاستغناء عن بعضها.
  - هـ- تقييم صلاحية التجهيزات والمعدات وأدوات العمل الجديد في ضوء احتياجات إدارات وأقسام المنظمة.

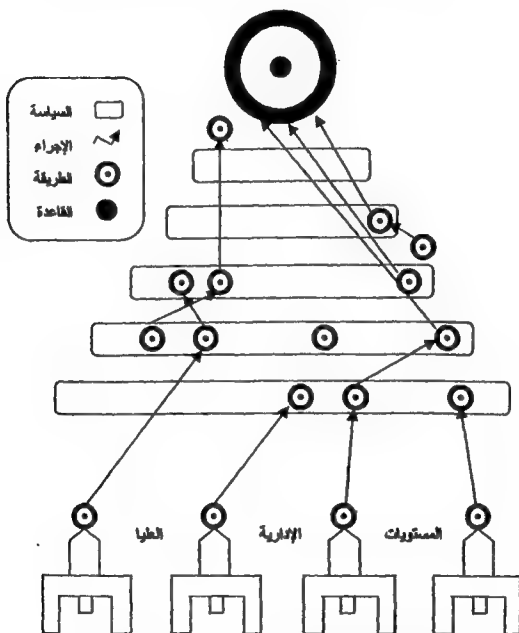
## (٥) الطرق

هى نوعا آخر من الخطط المستخدمة فى المشروع وتتميز عن الإجراءات بأنها أكثر تحيدا فى مجال تطبيقها فهى لا تتعدى فى مفعولها المباشر الوحدة العاملة ولهذا فهى تعتبر نوعا من الخطط التفصيلية التى توضح النمط الذى يترتب بموجبه إنجاز العمليات القودية الضرورية لتحقيق مهمة أو وظيفة معينة فبينما يقوم الإجراء بإيضاح الخطوات التفصيلية الواجب اتباعها تركز الطريقة على خطوة واحدة فقط حيث توضح كيفية إنجازها ومن ثم تعتبر الطريقة أكثر تفصيلا من الإجراء.

فالطريقة فى الإنتاج مثلا لا تعنى الخطوات الضرورية للقيام بالإنتاج وإنما هى أفضل الأساليب لإنجاز كل خطوة ومن ثم يمكن تعريف الطريقة بأنها الأسلوب المعتمد للتأثير على سلوك الفرد.

هذا ويوضح الشكل التالي العلاقات بين الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقواعد.

العلاقات بين الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقواعد<sup>(١)</sup>



(١) Theo Haimann and W. Sco TT, Management Organization (New York: Houghton Mifflin Co., ١٩٧٠), P. ١٠٥.

ومن الشكل السابق يمكن القول أن درجة الوضوح والتباين تختلف بين الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والقواعد فبينما تنشأ السياسات في المستويات الإدارية العليا ثم تترجم إلى إجراءات وتترجم الإجراءات إلى طرق ومن ثم تترجم الطرق إلى قواعد وذلك على النمط الموضح بالشكل التالي:

الختلاف درجة التفصيل والتباين

بين القواعد والطرق والإجراءات والسياسات والأهداف





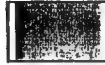
## (٦) التنبؤات



التأكد التام



المخاطرة



للجهل التام

حالات الطبيعة

التنبؤ هو:

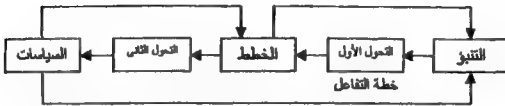
الدراسة التي تنصب على حالة المخاطرة .. وتهدف إلى دراسة الظروف المستقبلية بقصد توقع مواقف معينة قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المنظمة..

أي أن التنبؤ هو عملية وضع الفرضيات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي .. ويحدث في الحاضر..

ومن ناحية أخرى فإن التنبؤ يتوقف على عوامل عديدة يجب أخذها في الحسبان وهذه العوامل هي العوامل الخارجية والتي تقع خارج نطاق المنظمة وليس لها سيطرة عليها مثل مدى الاستقرار في المنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية ومعدلات النمو السكاني واتجاهات الأسعار .. أما العوامل الداخلية فهي التي تقع تحت سيطرة المنظمة ودخلها ولا يمتد التنبؤ إليها مثل حجم المبيعات المتوقع ورأس المال المستثمر ونظم الإنتاج والأفراد والتمويل .. لذا فإن غالبية الباحثين يتفقون في أن التخطيط والتنبؤ لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر ويرجعون ذلك إلى الاعتقاد بأن ما يمكن للمشروع تحقيقه من أهداف إنما يتوقف بدرجة كبيرة على عوامل خارجية تكمن في البيئة المحيطة ويصعب السيطرة عليها.

وعموما فإننا نقصد بالتنبؤ عملية وضع الافتراضات عن المستقبل في ضوء ما حدث في الماضي ويحدث في المستقبل.  
والشكل التالي يوضح العلاقة بين التنبؤ والتخطيط.

**العلاقة بين التخطيط والتنبؤ**



هذا وبلا حظ أننا نلجأ إلى عملية التنبؤ نظرا لأن متخذ القرار لا يكون لديه أي معلومات عن حالات الطبيعة واحتمالات حدوثها نظرا لصعوبة تقديم ذلك الاحتمال أو لعدم توافر معلومات سابقة عنه أو لأنه احتمال خاص بأحد الحالات الطبيعية الطارئة.

كما تجدر الإشارة إلى أن التنبؤ ضروري جدا في التخطيط بالنسبة للمشروع الواحد والمجتمع كله<sup>(١)</sup> والتنبؤ إما أن يكون لفترة قصيرة الأجل - ما بين عدد من الأشهر وسنتين - أو لفترة طويلة الأجل - ما بين خمسة إلى خمسة عشر عاما.

#### مراحل التنبؤ<sup>(٢)</sup>:

ويمكن القول بأن التنبؤ يمر بالخطوات أو المراحل الآتية:

- (١) د. محمد فتحت محمد على - التنبؤ التجاري والاقتصادي كأساس للتخطيط - مجلة الأهرام الاقتصادية - أول مايو ١٩٦٤.
- (٢) د. صلاح الشوافي - أصول إدارة الأعمال - الإسكندرية - دار المعارف المصرية ١٩٧٥، ص ١٢١.

١- يتم تحديد الموقف أو المشكلة المراد التنبؤ لها، ولتكون مثلا التنبؤ بحجم المبيعات في منظمة معينة خلال فترة زمنية معينة.

٢- يتم وضع أساس محدد مبنى على الماضى للمشكلة موضع التنبؤ. أى فى مثلنا هذا يتم الرجوع إلى سجلات المبيعات خلال الفترات الماضية وبالتالي نتعرف على طبيعة وحجم المبيعات التى تمت فى سنة، أو سنوات وتتخذ كأساس للتنبؤ.

٣- بعد ذلك يتم تقدير أو التنبؤ بالموقف مستقبلا. أى من خلال دراسة الماضى ومعرفة ظروف الحاضر يمكن القول بأن حجم المبيعات فى السنة القادمة سيكون ١٠٠٠ وحدة.

٤- بعد ذلك تتم المقارنة الفعلية بين ما سبق تحديدها "التنبؤ" وما بين ما حدث فعلا ونقارن ونحدد الانحرافات ونعرض على أسبابها ونعالجها.

### شروط التنبؤ العلمى:

١- يجب أن لا يكون هناك غموض بالنسبة للأفكار أو الآراء أو القواعد التى تستخدم فى التنبؤ.

٢- يجب تحديد الزمن الذى يشمل التنبؤ فلا يقال مثلا أن الدخل القومى سيزيد بمعدل ١٠% فى المستقبل.

٣- يجب أن يخضع التنبؤ لتفسير المعادلات والمتباينات فيما بينها كما هو الحال فى النتائج الفعلية أى يجب أن يكون هناك تناسق داخليا فى حالة التنبؤات المتعددة.

٤- يجب أن يتضمن التنبؤ تقرير احتمالى عن العلاقة بين التنبؤ والنتائج الفعلية للظاهرة تحت الدراسة فعلا نقول أن احتمال أن يزيد الإنتاج بمقدار ٢٥% من سنة ١٩٩٠-١٩٩٥ هو ٩٠% أو ٩٥% وفى هذه الحالة إذا اخترنا احتمال ٩٥% فإن هناك احتمال ٥% أن لا يتحقق هذا التنبؤ.

## التخطيط الإحصائي للتنبؤ<sup>(١)</sup>:

لتخطيط نظام إحصائي للتنبؤ يجب أن تأخذ في الاعتبار الصلابة المختلفة لعلمية التنبؤ وهي:

١- الدقة كدالة لفترة الإعداد حيث يلاحظ أن هناك علاقة طردية بين دقة التنبؤ وقصر الفترة الزمنية حيث أنه كلما قلت فترة التنبؤ كلما زادت الحاجة إلى الدقة والتفصيل الكبير.

٢- الثبات والاستقرار فإذا كان النظام ثابتاً ومستقراً فإنه عند القيام بتعديل تقديرات التنبؤ طبقاً للمعلومات الجديدة فإن التقديرات الجديدة للتنبؤ لا يجب أن تكون مختلفة كثيراً عن التقديرات السابقة.

٣- أن يكون التنبؤ قابلاً للتعديل في حالة التغير المفاجئ إلا أنه يلاحظ أن صفى الثبات والتعديل في حالة التغير المفاجئ يناقضان بعضهما البعض لذلك يقترح استعمال اثنين أو أكثر من العمليات أحدهما يكون مستقراً وثباتاً والآخر يكون قابلاً للتعديل ويستخدم كل منهما في الظروف المناسبة له.

هذا ويلاحظ أنه لزيادة فاعلية التنبؤ ينبغي الاهتمام بما يلي:

أ- العمل على تدعيم شبكة الاتصالات بين القائمين بعمليات التنبؤ ومستخدمى التنبؤات.

ب- تخصيص الأموال اللازمة للقيام بالتنبؤات بما يضمن سلامة نتائجها.

ج- لفتتاح الإدارة العليا بأهمية التنبؤات وأهمية الاستعانة بذوى الخبرة في إعداد هذه التنبؤات.

د- مراعاة الدقة في اختيار أسلوب التنبؤ المناسب للظاهرة محل الدراسة.

(١) د. فتحى محمد على - التنبؤ التجارى - بكلية عين شمس بدون سنة النشر ص ٢٨.

## طرق وأساليب التنبؤ:

تحدد أساليب التنبؤ السبل التي يتم بواسطتها إجراء التنبؤات سواء كانت طريقة التنبؤ المتبعة أى من الطرق التالية<sup>(١)</sup>:

- الطريقة المباشرة: والتي تعتمد على الوصول إلى التنبؤ الكلى للمنظمة من خلال تجميع كافة التنبؤات الخاصة بكافة أجزاء المنظمة.
- الطريقة غير المباشرة: وهي التي تعتمد على التنبؤ بالنشاط الاقتصادي أو الإنتاجي .. على مستوى الدولة في الوصول إلى التنبؤ على مستوى المنظمة.
- الطريقة للتريخية: والتي تستند إلى الافتراض بأن ما يحدث في المستقبل هو امتداد لما حدث في الماضي.
- الطريقة الاستنباطية: وهي التي تعتمد على تقرير المدير للموقف وحكمة الشخص على الظروف المؤثرة على هذا الموقف.
- طريقة الرأي المشترك: وهي التي تعتمد على تجميع آراء الأطراف من ذوي الممارات المباشرة بالموقف المراد التنبؤ به.

وعموما فإن طرق التنبؤ تنقسم إلى:

- طرق كمية
- طرق وصفية.

وكل طريقة من هذه الطرق تضم مجموعة من الأساليب وذلك على النمط التالي:

### أولاً: الطرق الكمية:

١- أسلوب السلاسل الزمنية

- المعادلة الخطية.

---

(١) د. صلاح الشنواي - أصول إدارة الأعمال - مرجع سبق ذكره ص ٨٣ وما بعدها.

- 
- المعادلة الأسية.
  - ٢- أسلوب معامل الاتجاه.
  - ٣- أسلوب مرونة الطلب.
  - المرونة السعرية.
  - المرونة الدلالية.
  - ٤- أسلوب شبه المتوسطات.
  - ٥- أسلوب التمهيد الأسّي
  - ٦- أسلوب متوسط الاستهلاك للفرد.
  - ٧- أسلوب المربعات الصغرى.
  - ٨- نموذج التشابك القطاعي.
  - ٩- التنبؤ باستخدام الانحدار غير الخطي.

#### ثانياً: الطرق الوصفية:

- ١- استطلاع رأى نوى الخبرة.
- ٢- تحليل توقعات رجال البيع.
- ٣- استطلاع نوايا المشتريين

## (٧) الموازنات التقديرية

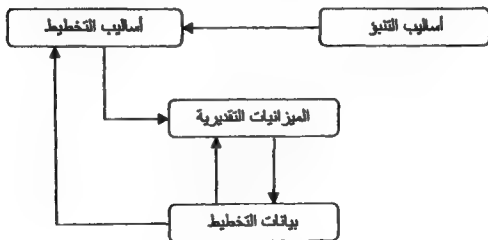
تعتبر الموازنات التقديرية بمثابة ترجمة لأهداف المنظمة وسياستها وخططها في شكل أعداد رقمية تكون أساسا لمسير العمل وهذه الموازنات تلزم كل وحدة إدارية من وحدات المنظمة بأن تضع خططاً تتماشى مع الخطط الأخرى وهي كذلك أداة من أدوات تحديد المسؤولية هذا مع ضرورة ملاحظة أن الموازنات التقديرية لا تتعلق بالنواحي المالية فقط والدليل على ذلك أن الكثير من تلك الموازنات يظهر في شكل وحدات كمية وليست نقدية والميزانية التقديرية قد تغطي كل لوجه نشاط المنظمة أو أى جزء منها وفي نفس الوقت تحدد الميزانيات التقديرية الأهداف لكل نشاط إذا فهي عادة تكون تفصيلية، هذا وتتعدد أنواع الموازنات التقديرية ومن أمثلة الموازنات التقديرية التي يمكن للشركة الصناعية استخدامها نجد الآتي:

- الموازنة التقديرية للمبيعات.
- الموازنة التقديرية للمشتريات.
- الموازنة التقديرية للإنتاج.
- الموازنة التقديرية للمخزون.
- الموازنة التقديرية للمصروفات الصناعية.
- الموازنة التقديرية للقوى العاملة.
- الموازنة التقديرية للنقدية.
- الموازنة التقديرية للرسمالية.
- الموازنة التقديرية للأرباح والخسائر.
- الموازنة العمومية التقديرية

ولكن تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات هي أهم تلك الأنواع على الإطلاق لأنها أساس كل الموازنات الأخرى كما أنها أساس كل الجهود والتصرفات والقرارات وهذه الموازنة هي أحد أنواع الخطط غير المتكررة الاستعمال والمجبر عنها بشكل رقمي وهي تهدف إلى تنظيم عمليات الشراء بالطريقة التي تمكن إدارة المبيعات من مواجهة التغيرات التي قد تؤثر على نشاطها ومن ثم مساعدة تلك الإدارة على تجاوز حالات القوضى والاضطراب وضباب المسؤوليات.

والموازنات التقديرية مثل كل الخطط تنظر إلى الأمام أي إلى المستقبل حيث تخطط لأشياء سوف تحدث وهي أداة التخطيط الأساسية في الكثير من المشروعات لأن أعدادها يجبر تلك المنظمات على التفكير في المستقبل ويظهر الشكل التالي العلاقات بين الموازنات التقديرية والتنبؤ.

#### العلاقة بين الموازنات التقديرية والتنبؤ





## مفهوم الموازنة التقديرية:

تحدد تعاريف الموازنة التقديرية بتعدد وجهات نظر الكتاب فالبعض قد عرفها أنها "خطة تفصيلية تحدد مقدما الأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء"<sup>(١)</sup>.

وبالمعنى الآخر قد ينظر إلى الموازنة على أنها "أسلوب تحديد إطار توازن النشاط الجارى والنمو فى النشاط الاستثمارى لفترة مالية مقبلة معبرا عنه بصورة عينية ومالية وتقنية وباعتبارها معيارا يتم على أساسه قياس ورقابة الأداء"<sup>(٢)</sup>.

كما تعرف الموازنة أيضا على أنها "وسيلة لتحقيق التوازن العيى والمالى والنقدى فى الوحدة الاقتصادية لفترة أو فترات قصيرة الأجل أو طويلة فى المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة"<sup>(٣)</sup>.

هذا ولقد حاول فريق من الكتاب التفرقة بين الموازنة التقديرية والخطة فهم يعرفون الموازنة بأنها تعبر مالى لخطة معينة وطبقا لهذا التعريف فإن إجراءات الموازنة التقديرية ستكون متعلقة بتنفيذ الخطة والرقابة على هذا التنفيذ"<sup>(٤)</sup>.

(١) G. Shilling Law Cost Accounting Ama, ysis and Control (IRWIN, ١٩٦٧).

فقلا عن: د. أحمد نور - المحاسبة الإدارية - دار النهضة العربية - بيروت - ١٩٨٦ - ص ٦٣.

(٢) د. أحمد محمد بسيونى، - المحاسبة الإدارية بإطار نظرى وأساليب علمية - دار الكتاب للطباعة والنشر - جامعة الموصل - الموصل ١٩٨٨، ص ١٦٦.

(٣) د. محمد عباس حجازى - المحاسبة الإدارية - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٣ - ص ٣٦.

(٤) C.T. Hozngren: (Cost Accounting Amnagerial Wmphasis) Prentice Hall, ١٩٦٧, P. ٢٨.

ومن الملاحظ أن معظم التعاريف التي أعطيت للموازنة التقديرية تدور حول عدة نقاط يمكن اعتبارها خصائص للموازنة وهذه النقاط هي<sup>(١)</sup>:

- ١- إن الموازنة تعتبر بمثابة تنبؤ مستقبلي لأهداف المنظمة.
- ٢- إن الموازنة تعتبر أداة للتعبير عن السياسات التي ترمع الإدارة العليا تنفيذها.
- ٣- إن تنفيذ الأهداف أو السياسات يتطلب وضع خطة للعمل تتضمن نشاطا مستقبليا مترجما في صورة كمية أو قيمة.
- ٤- إن هذا النشاط محدد تنفيذه في فترة معينة في المستقبل.

ومن كل ما سبق يمكننا استخلاص أن الموازنة التقديرية لا تخرج عن كونها ترجمة مالية لأهداف وسياسات المنظمة حيث تعرض مجموعة التوقعات الخاصة بالنشاط المستقبلي في شكل كمي ومن ثم يتم تحديد الأعمال المستقبلية التي يجب أن تقوم بها إدارة المنظمة<sup>(٢)</sup>.

#### الأهداف العامة من إعداد الموازنة التقديرية:

تتمثل الأهداف العامة من إعداد تلك الموازنات فيما يلي:

- ١- تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمي محدد واضح.
- ٢- يشدعي إعداد تلك الموازنات للتنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أي تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها<sup>(٣)</sup>.

(١) أكرم أحمد الطويل وآخرون - إدارة المواد - دار الحكمة للطباعة والنشر - الموصل، ١٩٩٠ من ٥٢.

(٢) د. محي الدين عباس الأخرى - إدارة المشتريات - مبادئ وسياسات - الطبعة الثانية - القاهرة - دار الفكر العربي ١٩٧٧ من ٣٢٦.

(٣) Glenn A. Welsch. Budgeting: Profit Planning and Control ٣<sup>rd</sup> Sngelwood ١٩٧١. p. ٥٠.

٣- يؤدي إعداد تلك الموازنات إلى تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين ودور كل منهم في تحقيق أهدافها<sup>(١)</sup>.

٤- يتطلب إعداد تلك الموازنات العديد من البيانات والتقارير من الإدارات الأخرى بالمنظمات بما يؤدي في النهاية إلى إحداث التنسيق بين أنشطة مختلف الإدارات<sup>(٢)</sup>.

٥- يستلزم إعداد تلك الموازنات اشتراك العاملين في توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يسهم في النهاية في زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق أهداف المنظمة<sup>(٣)</sup>.

٦- تساهم تلك الموازنات في تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلا ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء.

٧- تعتبر تلك الموازنات أحد الوسائل المهمة التي تستخدم في تقييم كفاءة مختلف الإدارات في تنفيذ المهام المطلوبة منها.

### متطلبات تطبيق الموازنة التقديرية:

١- إيمان الإدارة العليا بأهمية تطبيق تلك الموازنات مع الدعم المستمر لهذا النظام.

٢- وجود تنظيمات إدارية قائمة على أسس علمية محدد فيها بدقة ووضوح اختصاصات جميع العاملين بالمنظمة.

٣- وجود نظام فعال وقوى للاتصالات قادر على توفير المعلومات والبيانات المطلوبة لإعداد للموازنات.

(١) J. Batty, Management Accountancy, ٣<sup>rd</sup> ed., London Mac Donald and Cvens Ltd. ١٩٧١, p. ٦٢.

(٢) Casll. Moore, and Robert K. Jaedicke, Managerial Accounting, ٢<sup>nd</sup> ed., Ohio: South Western Publishing Co., ١٩٧٢, p. ٥٧٩.

(٣) د. علم، عبد المجيد عبده - إدارة المشتريات والمخازن - القاهرة - مكتبة عين شمس - ١٩٦٧، ص ٥٠٢.

- ٤- أن تكون فوائد تطبيق نظام الموازنات أعلى من تكاليفه.
- ٥- توفير درجة عالية من الحرية لمختلف الإدارات بما يمكنها من مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها.
- ٦- متابعة تنفيذ الموازنة وقياس النتائج المتحققة ومقارنتها مع النتائج المتوقعة وتحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها ومسبباتها<sup>(١)</sup>.

### الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة:

لا توجد فواع معينة تحدد الفترة الزمنية التي توضع عنها الموازنة ولكننا نستطيع أن نميز الأنواع التالية من الموازنات التقديرية بحسب طول الفترة الزمنية.

#### ١- الموازنة التخطيطية قصيرة الأجل:

وهي تلك الموازنة التي تغطي فترة زمنية تتراوح ما بين ثلاثة أشهر إلى سنة كاملة وتتميز تلك الموازنات بأن إمكانية تحقيق الأهداف المحددة فيها يكون كبير جدا وذلك لضآلة احتمال تغير الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة.

#### ٢- الموازنة التخطيطية المستمرة:

ويطلق عليها أحيانا اسم الموازنة المتحركة حيث يتم إعداد تلك الموازنة لفترة سنة على أن يضاف إليها شهر جديد عن كل شهر ينتهي فمثلا إذا تم إعداد موازنة تخطيطية للمشتريات لعام ٢٠٠١ فبعد انتهاء شهر يناير لعام ٢٠٠١ يضاف شهر يناير لعام ٢٠٠٢ وهكذا بحيث تصبح الموازنة موازنة مستمرة<sup>(٢)</sup>.

(١) James L. Riggs, Production Systems: Planning Analysis and Control., ٧<sup>th</sup> ed., New York, John Wiley, Sons. IMC. ١٩٨٦, p. ٩٢.

(٢) Batty, OP. Cit, p ٥٨.

هذا ويلاحظ أن تحديد طول الفترة الزمنية للموازنة يتأثر بالعوامل

التالية:

- ١- مدى توافر ودقة البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد الموازنة.
- ٢- مدى انتظام أو موسمية النشاط حيث أنه إذا كان النشاط موسمي فلن يكون هناك داعى لإعداد موازنة عن الأشهر الباقية من السنة أى أنه إذا كان الطلب على المنتج قاصرا على فصل الشتاء فليس هناك داعى لإعداد موازن لفصل الصيف وهكذا<sup>(١)</sup>.
- ٣- مدى سهولة أو صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة فى البيئة الداخلية والخارجية حيث أنه كلما كانت عملية التنبؤ صعبة ومعقدة أدى ذلك إلى قصر الفترة التى تغطيها الموازنة والعكس صحيح<sup>(٢)</sup>.
- ٤- مدى طول أو قصر الدورة الإنتاجية فإذا كانت الدورة الإنتاجية قصيرة تصبح الفترة التى تغطيها الموازنة قصيرة والعكس صحيح.

### أنواع الموازنات التقديرية:

تتقسم الموازنات التقديرية إلى عدة أنواع بحسب الزوايا التى يتم النظر إليها وذلك على النحو التالى:

- ١- من ناحية المجال الذى تغطيه الموازنة التقديرية:
- أ- الموازنات التشغيلية وهى تغطى الأعمال العادية للمشرع.

---

(١) د. محمد سعيد عبد الفتاح - إدارة المشتريات والمخازن - دار المعارف - القاهرة ١٩٩٢، ص ٢٩٥.

(٢) عزيز الحافظ - المحاسبة الإدارية - الطبعة الثانية - دار المعارف - بغداد ١٩٧٣، ص ١٧٧.

ب- موازنات راسمالية وهى تغطى كافة جوانب الإنفاق الاستثمارى المزمع القيام به.

٧- من ناحية الفترة الزمنية التى تغطيها الموازنة التقديرية:

أ- موازنات قصيرة الأجل تغطى فترة زمنية سنة فأقل.

ب- موازنات طويلة الأجل تغطى فترة زمنية من سنة فأكثر.

٢- من ناحية درجة التفصيل التى تشملها الموازنة التقديرية.

أ- برامج الخطط الرئيسية التى تتولى المنشأة القيام بها.

ب- موازنات المسؤولية التى تحدد المسؤولين عن تنفيذ الخطط.

٤- من ناحية المرونة:

أ- الموازنة التقديرية الثابتة والخاصة بحجم إنتاج واحد.

ب- الموازنة التقديرية المرنة وهى التى تعد على أساس مجموعة متعددة

من مستويات النشاط

هذا ويوضح الجدول التالى ملخصاً لأنواع الموازنات التقديرية.

### أنواع الموازنات التقديرية

المفهوم	أساس التقدير
أ- موازنات تشغيلية تغطي الأعمال العديدة للمشروع ب- موازنات رأس مالية تختص بالإتفاق الاستثماري	من ناحية المجال التي تغطيها الموازنة التقديرية
أ- موازنات قصيرة الأجل تغطي فترة سنة تقريبا. ب- موازنات طويلة الأجل تغطي فترة أطول من سنة.	من ناحية الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة التقديرية
أ- برامج المسؤولية وهي تحدد الخطط الرئيسية التي تنوي المنشأة القيام بها. ب- موازنات المسؤولية تحدد المسؤولية عن التنفيذ.	من ناحية درجة التفصيل في الموازنة
أ- موازنة تقديرية ثابتة تبني على حجم إنتاج واحد. ب- موازنة تقديرية مرنة تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.	من ناحية المرونة

هذا ويلاحظ أن إعداد الموازنات التقديرية ينطوي لأول مرة على صعوبات حقيقية ولكن استمرار إعداد الموازنات فيما بعد سيكون سهلا نسبيا نظرا لأن الموازنات السابقة تعد من الاعتبارات الإرشادية الممتازة.

## الانتقادات الموجة نحو تطبيق الموازنات التقديرية:

على الرغم من المزايا التي يحققها تطبيق الموازنات التقديرية إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه لهذا التطبيق والتي منها<sup>(١)</sup>:

١- إن الالتزام بالعمل ضمن حدود الموازنة التقديرية قد يؤدي إلى إنفاق مادي أكبر مما يجب أو أقل مما يجب وغالبا ما يحدث ذلك كنتيجة لتغير الظروف التي يتم فيها تنفيذ الموازنة دون أن يصاحب ذلك تغيير مماثل في الأرقام التي تعرضها الموازنة.

٢- قد يؤدي عدم توافر الخبرة والكفاءة في إعداد وتنفيذ تلك الموازنات إلى ظهور حالات الإحباط بين العاملين ولا سيما إذا ما استخدمت تلك الموازنات كأداة للرقابة وتقييم الأداء.

٣- قد تكون تكاليف إعداد وتطبيق الموازنات أكبر بكثير من الفوائد المحققة منها.

٤- قد توضع تلك الموازنات بشكل تفصيلي يؤدي إلى تقيد حرية العاملين في مواجهة الحالات والظروف المتغيرة.

(١) د. غلام فحجان موسى وآخرون - إدارة المشتريات - دار الحرية للطباعة - بغداد - ١٩٨٧، ص ٢٨٥.



## (٨) الجداول الزمنية

هى تلك الجداول التى تحدد الوقت النسبى الذى تبدأ فيه عملية معينة ..  
وكذلك وقت الانتهاء منها ..

وهى بمثابة مجموعة متعددة من السياسات والإجراءات التى تحدد  
المنظمة.

وهناك برامج زمنية لكل نشاط حيث تمثل كل مجموعة من خطوات  
النشاط أداء عملية معينة .. وكل مجموعة عمليات تشغيلية تمثل برنامج زمنى ..  
وهكذا ..

غير أنه عند وضع أى برنامج لابد من الالتزام بالخطوات التالية:

- ١- تحديد الهدف من وضع البرنامج.
- ٢- تحديد العمليات التشغيلية التى يتضمنها البرنامج وتسلسلها.
- ٣- تحديد الوقت النمطى اللازم لإنجاز كل عملية
- ٤- تحديد توقيت بدء ونهاية النشاط.
- ٥- تحديد مسئولية تنفيذ البرنامج.
- ٦- القيام بالتنفيذ مع التقييم والمتابعة المستمرة.

ومن أمثلة تلك الجداول:

خرائط جالت وهى خرائط تصور خطة العمل على أساس الوقت حيث  
تظهر مدى التقدم فى التنفيذ بالنسبة للخطة الموضوعه كما توضح المشاكل التى  
حدثت فعلا والمشاكل التى يمكن توقع حدوثها ..

وعلى الرغم من أن شكل هذه الخرائط يختلف من مشروع لآخر عند التطبيق الفعلي حتى تلتزم كل نشاط إلا أنه يمكن القول بشكل أساسي بأنها مصنوفة يمثل فيها الخط الأفتى الوقت بينما توضع النشاطات المراد جدولتها على المحور الرأسي وذلك على النحو الذى يظهر الجدول التالى:

### جدول

### خريطة جانت لحملة إعلانية

اسم العملية	أرقام الأسابيع التى تستغرقها العملية									
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	١٠
١- إجراء البحوث اللازمة										
٢- تحديد المخصصات المالية										
٣- تحديد الحيز الإعلاني										
٤- تصميم الإعلانات										
٥- إنتاج الإعلانات										
٦- إعداد جداول النشر وتوزيعها										
٧- نشر الإعلانات فى جداول النشر										

لرموز المستخدمة عند إعداد خرائط جانت:

الخط السميك يرمز إلى بدء العمل.



الخط السميك يرمز إلى انتهاء العمل.



ترمز المسافة (S) للوقت اللازم للإعداد.



الخط السميك يعني أن نصف كمية العمل قد تم إنجازها



المستطيل الذي به علامة (X) يعني وجود وقت فائض



علامة (X) تعني المراجعة والفحص.



يرمز إلى عملية مراجعة وتقييم الأداء الحالي.



يرمز إلى العمل المخطط.



يرمز إلى العمل المنفذ.



يرمز إلى أن العمل التالي قد ظهر قبل انتهاء العمل الأول  
بما يعنى تحقيق وفر من الوقت عن الوقت المعيارى.



### خطوات إعداد خرائط جانت:

- ١- تحديد مراحل العمل التى يتكون منها المشروع بصفة إجمالية.
  - ٢- بيان النتائج المنطقى .. بمعنى تحديد كل عملية وما يتبعها وما يليها ..
  - ٣- تحديد زمن كل عملية.
  - ٤- إعداد لإحداثى رأسى مقسم بعدد العمليات وإحداثى أفقى يمثل مقياس زمنى مقسم إلى وحدات زمنية مناسبة.
  - ٥- ترسم كل عملية فى شكل عمود أفقى وفقاً للإحداثى الرأسى المبين ..  
وتحدد بداية العمود فى الزمن المناسب بعد تنفيذ ما يسبقه من عمليات ..  
كما يتحدد طول العمود وفقاً لوحدة الزمن المقررة لتنفيذه ..
- والواقع أن خرائط جانت أثبتت إنها أداة ممتازة فى تخطيط العمليات الصناعية لأنها تعتبر مضملة إذا أدخلت تغييرات كثيرة فى جداول الإنتاج من فترة لأخرى فكلما ارتفع مقدار التغيرات فى جداول الإنتاج كلما ارتفعت درجة الخطأ فيما تعطيه من نتائج لذلك تستخدم هذه الخرائط بصفة رئيسية فى الوقت الحاضر للأغراض التخطيطية والتسجيلية أما إذا ما تطلب الأمر إعادة التخطيط فيفضل عدم تعديل البيانات الواردة فى هذه الخرائط بل رسم خرائط جديدة.

## (٩) برامج العمل

هو ذلك الكشف الذى يحتوى على:

مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها لتحقيق الهدف المرغوب .. وبمجرد الوصول إلى الهدف ينتهى مفعولها وتصبح غير ذى موضوع.

مع ملاحظة أن برنامج العمل هو خليط من السياسات والإجراءات والموازنات التقديرية والتخطيطية والقواعد وتخصيص للمهام اللازمة لتنفيذ عمل معين .. وهو بمثابة عملية صياغة قائمة تفصيلية بالأنشطة الواجب إنجازها لتحقيق الهدف وتقسيم برامج العمل إلى:

أ- برامج رئيسية تتكون من العديد من البرامج المشتقة والتي تتطلب مهارة إدارية غير عالية للتنسيق بينها لأن فشل أى برنامج منها سوف يؤدي إلى فشل البرنامج الرئيسى نفسه.

ب- برامج فرعية تد فى الغالب بمعرفة رؤساء الأقسام كأعداد رئيس أحد الأقسام برنامجا فرعيا لتدريب العاملين لديه ..

ومن أمثلة تلك البرامج شبكات الأعمال<sup>(\*)</sup> والتي نستعرضها بشئ من الاختصار فى الصفحات التالية.

### شبكات الأعمال<sup>(\*)</sup>:

تعتبر شبكات الأعمال أحد البرامج الزمنية وهى تمثل خطة أحادية الاستعمال والتي تغطى مجموعة كبيرة من الفعاليات والتي توضع خصيصا من أجل تحقيق هدف رئيسى من أهداف المشروع هى بمثابة خرائط تستخدم فى

(\*) يتم اللجوء إلى شبكات الأعمال بدلا من خرائط جانت فى حالة تعدد الأنشطة بالدرجة التي يصعب معها أن تستوعبها تلك الخرائط.

(x) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجى الرجوع إلى:

د. محمد الصغيرى - الأسلوب الكمي فى تخطيط المشروعات - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٢.

جدولة المشروعات من خلال توضيح التتابع الزمني للأنشطة الواجب القيام بها في التوقيتات الزمنية المناسبة والمحددة من خلال العلاقة التابعية بين الأحداث والأنشطة المكونة للمشروع.

وتتم صياغة تلك البرامج وفقا للخطوات التالية:

- ١- تقسيم إنجاز الفعاليات إلى خطوات معينة.
- ٢- دراسة العلاقة بين الخطوات مع ملاحظة التعاقب المطلوب فيها.
- ٣- تحديد وتخصيص الموارد المطلوبة في كل خطوة.
- ٤- تقدير تواريخ بدء وإكمال كل خطوة.
- ٥- تعيين تواريخ مستخدمة لإكمال كل خطوة.

مزايا شبكات الأعمال<sup>(١)</sup>:

تعتبر شبكات الأعمال أداة فعالة في تحليل وتخطيط وتوجيه ورقابة المشروعات فهي تسهم في تحقيق المزايا التالية:

- ١- التعرف على مجموعة العناصر المستقلة والمتراطة التي يتكون منها المشروع.
- ٢- تمكن من تحديد الأنشطة التي يجب إنجازها معا وذلك التي لا يمكن البدء فيها إلا بعد الانتهاء من الأنشطة الأخرى.
- ٣- تساعد في التعرف مسبقا على نقاط الاختناق المحتملة ومن ثم الاستعداد لمعالجتها.

(١) د. منصور البديوي - دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات - الدار الجامعية للطباعة والنشر - الإسكندرية ١٩٨٧ ص ١٣.

٤- تمكن من وضع الترتيب الزمني على أساس علمي بما يمكن من تقاضى حدوث أى صعوبات مستقبلية فى تسلسل الأنشطة.

٥- تسهم فى تحقيق التوزيع الأنسب للموارد على الأنشطة المختلفة التى يتكون منها المشروع.

٦- تمكن من التعرف لولا بأول على مدى التقدم فى كل مرحلة من مراحل تنفيذ المشروع.

٧- تسهم فى تحقيق أهداف المشروع بأقل تكلفة إجمالية.

#### المتطلبات اللازمة لإعداد شبكات الأعمال<sup>(١)</sup>:

١- تقسيم المشروع إلى مراحل مع حصر أنشطة الأعمال التفصيلية والتى تمثل فى مجموعها مكونات العمل المراد إنجازها.

٢- ترتيب هذه الأنشطة ترتيباً منطقياً مع إيضاح الأعمال التى يمكن إنجازها فى ذات الوقت والعلاقة الارتباطية بين أنشطة العملية.

٣- تحديد الأزمنة التقديرية لأنشطة المشروع من حيث درجة التأكد أو عدمه.

٤- تحديد الأنشطة الحرجة والتى يتربى على التأخير فى تنفيذها تأخير تنفيذ المشروع كله.

٥- تحديد الأنشطة غير الحرجة والتى لا يؤثر التأخير فى تنفيذها على تنفيذ المشروع ككل.

٦- الفهم الكامل بالأمور الفنية الخاصة بالشبكة.

#### المفاهيم الأساسية لشبكات الأعمال<sup>(١)</sup>:

(١) أ. رمضان عبد المعطى محمد - شبكات الأعمال - مذكرات داخلية - معهد التخطيط القومى - بدون تاريخ ص ٩.

## أولا النشاط:

مرحلة عمل يتطلب إنجازها مولد مادية وبشرية وزمنية لإتمام مرحلة من مراحل المشروع ويأخذ النشاط شكل سهم → له رأس تكل على اتجاهه لما ذيل السهم فيبدأ من حدث بداية النشاط .. أى أن كل نشاط يبدأ بحدث (حدث سابق - حدث البدء) وينتهى بآخر (الحدث اللاحق - حدث الانتهاء).

مع ملاحظة أن طول السهم ليس له أى دلالة على الزمن اللازم لإتمام النشاط واتجاه السهم يوضح اتجاه النشاط من حيث الزمن .. كما قد يشترك أى نشاط مع نشاط آخر فى حدث البداية أو حدث النهاية وهنا يتم الاستعانة بالأنشطة الوهمية.

### النشاط الوهمي:

هو نشاط لا يمثل مرحلة عمل ولا يستهلك موارد ولا يتطلب زمنا للتنفيذ ويستخدم فقط للدلالة التبعية ويعبر عنه باسمه منقطعة لا زمن لها وهى تمثل أنشطة صناعية وهمية ( - - - - - ) .

### ثانيا: الحدث:

يمثل موقف أو نقطة من الزمن لا تستغرق وقتا أو جهدا وهو عبارة عن بداية أو نهاية لعمل أو مجموعة من أنشطة الأعمال حيث يكون لكل نشاط حدث بداية "حدث المصدر" وحدث نهاية "حدث المصب" ويتم تمثيل الحدث بدائرة O يكتب فيها رقم الحدث وتسمى نقطة تقاطع.

مع ملاحظة أن شبكات الأعمال تضم حدث بداية واحد يمثل نقطة الأصل (نقطة الصفر) وحدث نهاية واحد يمثل انتهاء أعمال المشروع.



### الأحداث البيئية:

يمثل كل منها نقطة إتمام لمرحلة أو لمرحلة سابقة وفي ذات الوقت  
يمثل نقطة ابتداء لمرحلة أو لمرحلة عمل تالية والشكل التالي يوضح هذه  
الأحداث البيئية:



لاحظ أن الحدث لا يمثل موقف معين إلا إذا تمت جميع الأعمال المؤدية

إليه



أحداث الانقضاء:

وهي تمثل نقطة إتمام نشاطين أو أكثر وعند هذه النقطة قد يكتمل نشاط  
معين في وقت معين دون أن يكون باقي الأنشطة قد اكتملت في هذه اللحظة  
لزامية.



أحداث التفرع:

وهي تمثل حدث البدء لعدد من الأنشطة التي قد تنجز في وقت متزامن.

ترقيم الأحداث:

يراعى فى ترقيم الأحداث استخدام أرقام سلسلة متصلة دون تكرار  
على أن يكون رقم حدث الانتهاء من أى نشاط أكبر من رقم حدث ابتداءه.

### الغرض من ترقيم الأحداث:

- ١- تحديد تتابع المواقف والأحداث.
- ٢- تمييز كل نشاط بحدث ابتداءه وانتهائه.
- ٣- تسهيل عمليات الحساب.

وإذا كانت الأحداث ترقم فبقنا أحيانا ما نرمز للأنشطة بالحروف  
الأبجدية حيث يعطى كل نشاط حرف من الحروف الأبجدية كوسيلة للتعرف  
على النشاط.

### ثالثا: المسار:

عبارة عن مجموعة متتابعة من الأنشطة من بداية لعمل وحتى نهايته  
وقد يتكون المسار فى حالات نادرة من نشاط واحد يقع بين حدث بداية ونهاية  
وقد يتضمن المسار كذلك نشاط وهمى أو أكثر ضمن أنشطة العمل ويراعى أنه  
قد يشترك نشاط أو أكثر بين عدة مسارات.

### رابعا: التبعية:

لرسم شبكة الأعمال يشترط أن يكون كل نشاط تابعا لنشاط آخر حيث  
تتم الأنشطة واحدة تلو الأخرى وتكون بداية هذا النشاط تلى نهاية النشاط الآخر  
ويمكن تحديد علاقات للتتابع هذه من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- ١- ما هى الأحداث التى يجب أن تحدث ..؟
- ٢- ما هى الأنشطة التى يجب أن تتم قبل أن يقع هذا الحدث ..؟

٣- ما هي الأحداث التي لا يمكن أن تقع ؟..

٤- ما هي الأنشطة التي لا يمكن أن تنجز إلا بعد أن يحدث هذا الحدث؟

٥- أي الأحداث يمكن أن تتزامن مع إتمام هذا الحدث ؟..

٦- أي الأنشطة يمكن أن تنجز في آن واحد ؟..

### أنواع التبعية:

الأنشطة المتتابعة هي الأنشطة التي تتم واحدة تلو الأخرى ويوجد نوعين من حالات التبعية:

#### ١- تتابع منطقي:

وهو تتابع ضمنى يتطلبه طبيعة التنفيذ ولا يجوز إلغاؤه أو تعديله.

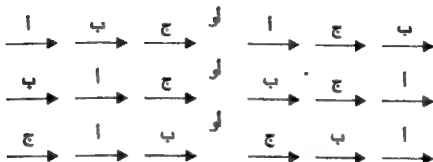
#### أمثلة:

التتابع المنطقي ضرورة يقتضيها الواقع فبناء الدور الثاني من مبنى يرد بعد إتمام نشاط بناء الدور الأول ولا يعتبر العكس صحيح بمعنى أن نشاط بناء الدور الأول سابق بالضرورة لنشاط بناء الدور الثاني ونشاط بناء الدور الثاني يلي بالضرورة لنشاط بناء الدور الأول.

#### ٢- تتابع فرضي:

وهو تتابع غير ملزم يجوز تعديله وفقاً لظروف العملية التخطيطية ولأحوال التنظيم.

أي أن التتابع الفرضي لا يتصف بالحمية فعلى سبيل المثال مشروع لإنارة ثلاث قرى متجاورة (أ، ب، ج) مستوى من الناحية الفنية والاقتصادية الأخذ بأي ترتيب فإن تتابع الأعمال يمكن أن يتبع أي من البدائل التالية:



مع ملاحظة:

- أن علاقة التبعية لا تعنى مطلقاً أن يأخذ المسار دائماً شكل الخط المستقيم.
- كثيراً ما تتضمن الأعمال أنشطة تتم في تتابع وأنشطة أخرى غير متتابعة بالضرورة يفترض أنها تتم في نفس الوقت.

### الوقت المتوقع لإجاء النشاط:

يقصد بالزمن المتوقع متوسط الوقت اللازم لإتمام النشاط في ظل الظروف العادية .. وهو يمثل المتوسط المرجح لثلاثة أنواع من الأزمنة حيث يكون الوقت المحدد لتنفيذ النشاط ليس ثابتاً بل يختلف من مرة لأخرى إذا تكرر أداء نفس النشاط وتتمثل هذه الأزمنة الثلاثة فيما يلي:

#### ١- الزمن المتفعل (أ):

وهو الزمن اللازم لإتمام النشاط لو توافرت كل الظروف الحسنة دون أي معوقات ويعتبر هذا الوقت (أقل) وقت يمكن أن يتم فيه النشاط.

#### ٢- الزمن المتشائم (ج):

وهو الزمن الممكن إتمام النشاط فيه لو صادف التنفيذ ظروف سيئة للغاية ويعتبر هذا الوقت (أكبر) وقت يمكن أن يتم فيه النشاط.

---

٣- الزمن الأكثر احتمالا (ب):

وهو الزمن الأكثر تكرارا لو أُعيد تنفيذ النشاط في ظروف عادية.

$$\frac{1 + 4ب + ج}{٦} \text{ - وبالتالي يكون الزمن المتوقع -}$$

## أنماط المديرين في مواجهة المشكلات

يختلف المديرين في أساليب تعاملهم مع المشاكل الإدارية التي تواجههم في حياتهم العملية وذلك على النحو التالي:

### التركيز على المشكلة:

عندما يشعر المدير بعدم توافر المعلومات لديه عن المشكلة فإنه يتخذ موقفا استشاريا أو انعكاسيا على النحو التالي:

#### ١- الأسلوب الاستشاري:

حيث يلجأ المدير إلى الحصول على ما يريد من معلومات من رؤسائه أو مرؤوسيه كما قد يتلوع بإعطاء المعلومات للآخرين وهذا الأسلوب مفيد في الحالات الآتية:

أ- عندما تتوافر الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه في نقل المعلومات بامانة.

ب- عندما تكون هناك مصلحة مشتركة في تبادل المعلومات.

ج- عندما يشعر كلا الطرفين بحاجته إلى تشخيص المشكلة من خلال الأسئلة المتبادلة.

د- عندما يشعر أحد الطرفين أو كليهما بقصور معلوماته عن المشكلة ويشعر بأهمية المناقشة واستشارة الطرف الآخر.

#### ٢- الأسلوب الانعكاسي:

ويعتمد هذا الأسلوب على إثارة الآخرين للتحدث عن المشكلة بترديد ما يقوله البعض عنها على مسمعهم ثم الإنصات لما يبدلون به وعادة يستخدم هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

- أ- عندما يحيط الغموض بطبيعة المشكلة.
- ب- عندما يكون هناك تردد من جانب المتقدم بالمشكلة.
- ج- عندما تتعارض أهداف صاحب المشكلة أو مثيها مع المستمع إليه.
- د- عندما تتعمد الثقة بين مقدم المشكلة والطرف الآخر.
- هـ- عندما يشعر المدير بصعوبة في التوصل إلى ما يسعى إليه مقدم المشكلة.

### للتركز على الحلول

عندما يشعر المدير أن الوقت قد حان لإيجاد حل للمشكلة التي تواجهه يمكن أن يستخدم أحد الأساليب الآتية:

#### ١- الأسلوب التفاوضي:

- وهذا يقدم المدير تنازلاً مقابل الحصول على تنازلاً آخر ويفضل اتباع هذا الأسلوب في الحالات الآتية:
- أ- عندما يكون مطلوباً للطرفين أن هناك مصلحة في حل المشكلة.
- ب- عندما تقوم علاقاتهما على أساس احتياج كل منهما لمساعدة الآخر.
- ج- عندما يتوافر لدى الطرفين الرغبة في العمل معاً على الرغم من فقدان الثقة.

#### ٢- أسلوب الأمر المستتر:

- عندما يلجأ المدير إلى هذا الأسلوب فإنه يقدم لأمره في صفة اقتراحات ويكون من الملائم اتباع هذا الأسلوب في ظل الظروف التالية:
- أ- عندما يتوافر الإلمام الكامل بالمشكلة.

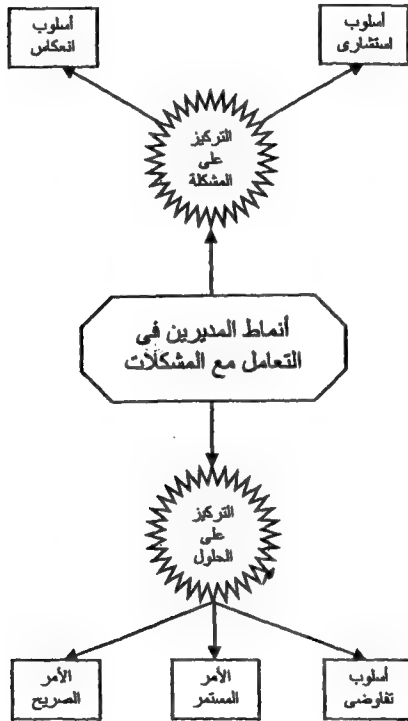
- ب- عندما يثق المتقدم بالمشكلة فيمن يتقدم إليه بها.  
ج- عندما يكون هناك حاجة ملحة للعديد من الأفكار.  
د- عندما يسأل الطرف الآخر عن الحل المناسب.  
هـ- عندما يراعى الحل الذي تقدمه النواحي الفنية في المشكلة.

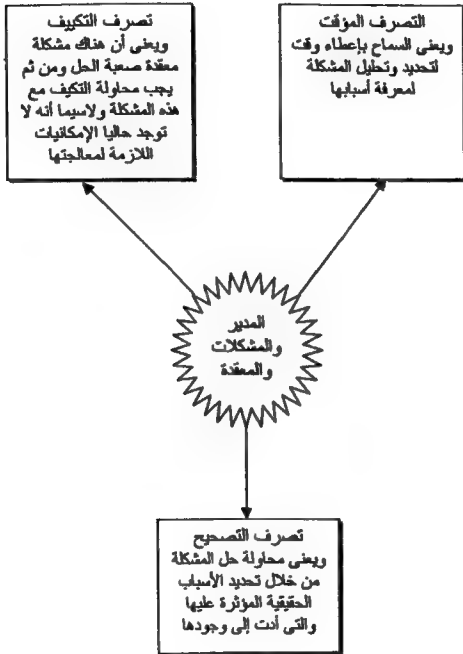
### ٣- أسلوب الأمر الصريح:

يعتمد المدير الذي يستخدم هذا الأسلوب على سلطته الإدارية لذلك فهو يأمر الآخرين بتنفيذ ما عليهم من واجبات ويفضل اتباع هذا الأسلوب في الحالات الآتية:

- أ- عندما يكون هناك اتفاق مسبق بين الأطراف المعنية بالمشكلة فيما يتعلق بالحقوق والواجبات وسلطة كل مدير.  
ب- عندما يكون كل من المديرين والعاملين معه على معرفة تامة بالموقف ويشعرون بضرورة استخدام هذا الأسلوب.  
ج- عندما يستطيع المدير تشخيص المشكلة وتتوفر لديه كل المعلومات التي تمكنه من اتخاذ قرار بشأنها مع توافر ثقة العاملين فيه.  
د- عندما لا يكون هناك متسع من الوقت ويقتل العاملون أسلوب الأمر المباشر.  
هـ- عندما يكون هناك الكثير من المهام التي يجب تنفيذها ويملك المدير سلطة إصدار الأوامر ويرتبط العاملون معه علاقات طيبة.







## تمرين فى تشخيص مشكلات العمل\*

فيما يلى محاور ارتكاء بقصد تشخيص مشكلات العمل: والمطلوب منك ...

- ١- ضع علامة ٧ فى المربع المناظر لرقم الجملة التى تعتقد أنها تنطبق إلى حد كبير على العمل الذى تنتمى إليه.
- ٢- لا تضع أى علامة إذا كنت تعتقد أن الجملة المناظرة للمربع لا تنطبق إلى حد كبير على العمل الذى تنتمى إليه.
- ٣- لا تستغرق وقتاً كثيراً فى التفكير بالاسبة لكل جملة بل يكفى جداً بعض التوالى.
- ٤- تذكر أن النتيجة ستعطى الكثير فى حالة واحدة وهى حالة الصدق مع النفس.
- ٥- نفذ القرارات علنياً قهراً.
- ٦- لا تشجع الأفراد لإبداء وجهات نظرهم.
- ٧- سيادة لفظة "الأنا" والتفكير فى النفس فقط خاصة فى اللحظات الحسبية.
- ٨- تحتاج الاتصالات إلى تصنيفات ملموسة.
- ٩- تعالج القرارات على المستويات الخاطئة.
- ١٠- يوجد الكثير من المدراء غير الأمناء مع أنفسهم.
- ١١- من النادر أن تتم مناقشة موضوعات الاجتماعات أو جدولتها.

(٥) من إعداد الدكتور سعد عيسى عامر.

- 
- ١٢- لا توجد فرص كافية للتنمية والتقدم.
- ١٣- لا يوجد فى الغالب مساواة وعدل بين الإدارات والوحدات الإدارية المختلفة.
- ١٤- لا يعرف أى فرد بالضبط إلى أين نحن سائرون.
- ١٥- لا يقول الأفراد حقيقة ما يفكرون فيه.
- ١٦- يوجد لدى الأفراد حالة يأس من الإحساس بعدم جدوى الشكوى.
- ١٧- يعتبر النزاع هدما بين أعضاء فريق العمل.
- ١٨- لا توجد معلومات سليمة لاتخاذ القرارات.
- ١٩- لا يمكن الثقة فى معظم المدراء.
- ٢٠- نحن لا نتعلم من أخطائنا.
- ٢١- لا يساعد المديرون رؤوسهم من أجل التعلم.
- ٢٢- توجد علاقة فلترة أو باردة بين أفراد جماعات العمل.
- ٢٣- يبدو أن الكل مشغول ولكنه اشتغال دون حدود وليس اشتغال فعلى.
- ٢٤- يتم القضاء على القضايا والأفكار المتجددة.
- ٢٥- كان من الأفضل لو اعترف الأفراد بأخطائهم.
- ٢٦- يسود جو من عدم الثقة والفوضى السلوكية.
- ٢٧- لا يلتزم الأفراد بالقرارات.
- ٢٨- يوجد قدر ضئيل من الولاء إلى فريق العمل.
- ٢٩- عدم الترحيب بالأراء، ووجهات النظر الخارجية.
- ٣٠- يجب زيادة التناوب الوظيفى.

- 
- ٣١- من النادر العمل بفاعلية مع فرق العمل الأخرى.
  - ٣٢- لا يستغرق وقت كافي من أجل للتخطيط المستقبلي.
  - ٣٣- يتم تجنب قضايا التفويض.
  - ٣٤- يطمح الأفراد في ظهورهم.
  - ٣٥- حقيقة ... لا يعمل معنا.
  - ٣٦- يصنع القرارات أفراد غير مؤهلين لصنع القرار.
  - ٣٧- يتسم المدراء بالضعف وعدم التصدي لقضايا العمل أو تحمل المسؤولية.
  - ٣٨- لا توجد تغذية عكسية للمعلومات.
  - ٣٩- يتم تنمية المهارات الخاطئة غير المطلوبة.
  - ٤٠- لا توجد مساعدة من قبل الوحدات الأخرى بالمنظمة.
  - ٤١- لا يوجد وضوح في الرؤية فيما يتعلق بالمتوقع معنا.
  - ٤٢- لا تمثل الأمانة سمات فريق عملنا.
  - ٤٣- لا نشعر بالقوة بين زملاء العمل.
  - ٤٤- لا يوجد توزيع سليم للمعلومات والمهارات بكفاية.
  - ٤٥- تعتمد قوة الشخصية من الفهولة والنفلق والرياق.
  - ٤٦- الاعتزاز بالنفس أصبح لغة غريبة من الصعب التعرف عليها.
  - ٤٧- يجب استغراق وقتاً لمعرفة كيفية العمل.
  - ٤٨- لت ينظر المدراء إلى التنمية الشخصية نظرة جديدة.
  - ٤٩- لا يفهمنا أو يتفهمنا باقي أفراد منظمة عملنا.
  - ٥٠- لا يتم تقييم الأفراد من منطلق إنجازاتهم.

- 
- ٥١- توجد أسرار عديدة.
- ٥٢- يتم تلاشي وتجنب النزاع بالمرّة.
- ٥٣- سيادة عدم الاتفاق مع الاشراف لها.
- ٥٤- التعمد بتنفيذ القرارات منخفض جدا.
- ٥٥- يعتقد مراقبنا في أن الحزم في الإشراف يؤدي إلى نتائج أعلى.
- ٥٦- توجد ثغرات عديدة في فريق عملنا.
- ٥٧- توجد فرص لحسن بالإدارات الأخرى.
- ٥٨- نستفد معظم طاقتنا في الاتجاهات الدفاعية.
- ٥٩- عدم وضوح الأولويات.
- ٦٠- لا تشترك الأفراد بكفاية في صنع القرارات.
- ٦١- توجد مفارقات ومتناقضات عديدة.
- ٦٢- لا يوجد إسفاء كافي.
- ٦٣- لا يتم حسن استخدام المهارات المتوفرة.
- ٦٤- يعتقد المدراء في أن العاملين متباطئين وكسالى بطبيعتهم.
- ٦٥- يستغرق الكثير من الوقت في العمل والقليل منه في التفكير.
- ٦٦- لا يوجد تشجيع للأفراد من أجل النمو.
- ٦٧- لا نحاول فهم وجهة نظر فرق العمل الأخرى.
- ٦٨- لا نحاول فهم مدى مساعدة الإدارات الأخرى.
- ٦٩- يتراجع ويلسحب بعض الأفراد بسهولة.
- ٧٠- بصفة عامة يوجد معدل ثقة ضعيف بيننا.

- ٧١- لا يوجد استعداد لدى الأفراد لأخذ وجهات نظر الآخرين محل الاعتبار.
- ٧٢- لا ندخل في اعتبارنا الحلول البديلة للمشكلات المختلفة.
- ٧٣- يتأثر مدرقتنا باستعدادات الأوس والمواقف السابقة.
- ٧٤- يندر أن تكون الأوامر المقبولة موضع تحدى.
- ٧٥- يعضد وسائلنا مدرقتنا المهارات من أجل تنمية مهارات أخرى.
- ٧٦- لا يوجد لنا تأثير كبير على باقى أجزاء المنظمة.
- ٧٧- لا يخطط مدرقتنا معا من أجل المستقبل.
- ٧٨- من الأفضل أن نلتزم الصمت بصفتك عضو فى فريق عملنا.
- ٧٩- يستغرق وقتاً طويلاً لتحديد وتعرف مناطق الأداء.
- ٨٠- توجد اختلافات كثيرة ومشاجرات.
- ٨١- يشعر الأفراد بالتوتر والإحباط لعدم أخذ رأيهم.
- ٨٢- لا يهتم المدراء بحالنا النفسية.
- ٨٣- من القادر أن يتم تغيير إجراءات سير العمل.
- ٨٤- يجب استغراق وقتاً كبير لمساعدة الرؤساء على النمو.
- ٨٥- لا نأخذ بأسباب مساعدة الجماعات الأخرى.
- ٨٦- تنقسم وتتفرق المنظمة إلى أجزاء أخرى مختلفة.
- ٨٧- تستعد الأفراد للإصاح علانية عن اعتقاداتهم الحقيقية.
- ٨٨- لا تستمد الأفراد لية مساعدة من أجل النمو.
- ٨٩- ينكرنا هذا المكان بموقعه حربية فى بعض الأحيان.
- ٩٠- توجد حاجة ماسة إلى المزيد من ديمقراطية الإدارة.

- ٩١- لا يبذل المدراء مجهودا كبيرا من أجل جعل وظيفة مرعوسيه موضع الاهتمام وذات معنى.
- ٩٢- لا تتأثر أى قضايا حساسة أو هامة أو مثيرة.
- ٩٣- كثي من العاملين المدربين بمعرفة للشركة يتكونها للعمل لدى المنافسين.
- ٩٤- لا تستخدم الأفكار الواردة من خارج الشركة.
- ٩٥- لا يتم الاتفاق بيننا ديمقراطيا بشأن القضايا ذات الصلة.
- ٩٦- لا يحصل أعضاء الفريق بأمانة على التغذية العكسية.
- ٩٧- يجب أن يستيقظ العاملين.
- ٩٨- يجب مناقشة الاختلافات بصورة لكثف وأكثر فعالية.
- ٩٩- لا يتدخل أعضاء الفريق في صنع القرارات بدرجة كافية.
- ١٠٠- لا يحسن فائدتنا استخدامنا كموارد بشرية.
- ١٠١- يجب أن ندرك أهمية ومدى جدية اجتماعاتنا.
- ١٠٢- تتأثر تنمية الفرد إلى حد كبير باتجاهات الفريق.
- ١٠٣- يجب التأكيد مع التركيز الأكثر على النتائج.
- ١٠٤- لا تناسب المعلومات بكفلية بين أعضاء الفريق.
- ١٠٥- يسمع الناس ما يريدون سماعه بصرف النظر عن الحقيقة.
- ١٠٦- يجب استغراق وقتنا أطول لمناقشة القضايا الأساسية.
- ١٠٧- لا نتمتع إلى جنور خلافتنا.
- ١٠٨- تتم المناقشات على المستويات الخاطئة.
- ١٠٩- لا يعتبر مدرائنا أمانة على أنفسهم.
- ١١٠- يجب التفكير أكثر في نظرة الغير إلينا.
- ١١١- لا يتم تشجيع الأفراد على التفانى والإخلاص.
- ١١٢- لا تعتبر شركتنا بصفة عامة مكان سعيدا نميبا للعمل فيه.



## ملفاتاح الحل

أجمع علامات ✓ الخاصة بكل عود من لولا إلى تسعاً ثم انتظر.

لولا	ثقبيا	ثلاثا	رهبيا	خامسا	سائسا	سببعا	ثامنا	تسعا
١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨
١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥	٢٦	٢٧
٢٨	٢٩	٣٠	٣١	٣٢	٣٣	٣٤	٣٥	٣٦
٣٧	٣٨	٣٩	٤٠	٤١	٤٢	٤٣	٤٤	٤٥
٤٦	٤٧	٤٨	٤٩	٥٠	٥١	٥٢	٥٣	٥٤
٥٥	٥٦	٥٧	٥٨	٥٩	٦٠	٦١	٦٢	٦٣
٦٤	٦٥	٦٦	٦٧	٦٨	٦٩	٧٠	٧١	٧٢
٧٣	٧٤	٧٥	٧٦	٧٧	٧٨	٧٩	٨٠	٨١
٨٢	٨٣	٨٤	٨٥	٨٦	٨٧	٨٨	٨٩	٩٠
٩١	٩٢	٩٣	٩٤	٩٥	٩٦	٩٧	٩٨	٩٩
١٠٠	١٠١	١٠٢	١٠٣	١٠٤	١٠٥	١٠٦	١٠٧	١٠٨

---

### والآن لاحظ أن:

- خانات العمود الأول تشير أن المشكلة تتمثل في وضوح الأهداف.
- خانات العمود الثاني تشير أن المشكلة تتمثل في المصارحة والاتصاح.
- خانات العمود الثالث تشير أن المشكلة تتمثل في الثقة والمساعدة.
- خانات العمود الرابع تشير أن المشكلة تتمثل في التنافس الإيجابي.
- خانات العمود الخامس تشير أن المشكلة تتمثل في إجراءات سير العمل.
- خانات العمود السادس تشير أن المشكلة تتمثل في القيادة الملائمة.
- خانات العمود السابع تشير أن المشكلة تتمثل في عمليات المراجعة الدورية.
- خانات العمود الثامن تشير أن المشكلة تتمثل في تحديد الاحتياجات التكوينية.
- خانات العمود التاسع تشير أن المشكلة تتمثل في العلاقات الإنسانية.

## حالة (١)

### مستشفى الصحة النفسية

فى الأول من شهر مايو، علم مدير مستشفى الشفاء للصحة النفسية أن مفاتيح الأمن الخاصة بالمجرمين الخطرين فقدت أو سرقت، وذلك عن تلقوه مكالمة تليفونية فى الصباح الباكر من المدير المسائل للمستشفى. وحيث أن النسخة الثانية من المفاتيح كانت متاحة فى الخزينة، فقد علم المدير السيد/ عطا الله أن فقد المفاتيح لم يؤثر على الوظائف الروتينية للمستشفى، ولكنه قرر الدعوة لاجتماع عام لهيئة العاملين فى الصباح التالى لتدريس المشكلة.

وفى لاجتماع، قام السيد/ عطا للهس بشرح مشكلة فقد المفاتيح، وتتساءل عن الاقتراحات لما يجب عمله. وقد اقترح المدير المساعد الاحتفاظ بالحدث سرا بين أعضاء هيئة العاملين حيث أن شيوخ الإعلام بها سيؤدى إلى الإضرار بشهرة المستشفى، فضلا عن أنه يمكن فى هذه الحالة أن يحدث تحقيق بواسطة موظفين أعلى فى قسم الصحة والخدمات التأهيلية.

وقد أوضح رئيس الأمن بالمستشفى أن هناك مفتاحين فقط قد فقداء، وبالرغم من أنه لا يستطيع تحديد ما إذا كانا قد سرقا أم فقداء، إلا أنه يظن أنهما قد سرقا. وقد أكد على أن المفاتيح المفقودة كانت نسخا أصلياً تستطيع فتح الأبواب لكل الرموز الأمنية حيث يسكن أكثر المجرمين خطورة، وفى رايه أن تغير أفعال هذه الأبواب فى الحال شئ مطلوب.

أما مدير المحاسبة فقد قدر تكاليف تغيير هذه الأقفال بما يزيد على ٥٠٠٠ جنيهها مصرياً. وقد ذكر المجتمعين أن النفقات التشغيلية للمستشفى قد تعدت ميزانية التشغيل بنحو ١٠% نتيجة التضخم غير المتوقع. والمصروفات

(١) جارى ويسلر - سياسات الإدارة - دار المريخ.

الأخرى غير المتنبأ بها، وأنه قد تم إرسال التماس طارئ لتخصيص موازنة إضافية لتنظية العجز، أرسل إلى قسم الصحة والخدمات التأهيلية في الأسبوع السابق. والخلاصة، أنه ختم حديثه بأنه لا يوجد أية مبالغ متاحة لاستبدال الأقفال، ولن تقديم طلب إضافي بمبلغ ٥٠٠٠ جنيهها قد يعرض للخطر الائتماس الذي تم تقديمه لطلب أموال تشغيل إضافية. بالإضافة إلى ذلك، فحيث أنهم الآن في بدايات شهر مايو، فقد تقوم المستشفى بالإتفاق التشغيلي على حساب موازنة العام المالي القادم في خلال ستين يوما تقريبا. وقد يمكن تغيير الأقفال، وتكون النفقات على زمة الموازنة الجديدة. وقد ناقش أحد أعضاء الإدارة - بصوت عال - أنه إذا كانت المفاتيح قد سرقت فمن المحتمل ألا تستخدم أبدا بطريقة غير مشروعة.

وقد وجه السيد/ عطا الله شكر لكل الأعضاء على مهامهم، ونهى الاجتماع، واختلى لاتخاذ قرار. وقد أضمن التفكير في حقيقة أنه خلف الأبواب ذات الرموز الأمنية يوجد قتلة مصنفون من الدرجة الأولى، ومضطربون عقليا من بين الآخرين. كما ذكر أيضا سجل خدمة ١٣ علما خالية من الأخطاء كمدير مستشفى فعال وكفء.

ولثناء استغراق السيد/ عطا الله في تأملاته، حدث له فكرة موداما أنه ربما كان التصرف الأكثر أهمية كي يحدث هو إلقاء اللوم على الشخص المسئول عن اختفاء المفتاحين. وفوق ذلك، فإن إجراءات لأمن قد تحتاج إلى المراجعة. لم يكن السيد/ عطا الله فائرا على الرؤية الواضحة لأفضل الإجراءات.

أسئلة:

١- ما هي المشكلة الرئيسية هنا؟ وما هي الأعراض؟



تسبب النقاط التالية في إحداث مشاكل متعددة في الواقع العملي .. فهل يمكنك ذكر أمثلة لتلك المشكلات من واقع خبرتك العملية .. نرجو التزام الصديق والأمانة مع النص ...

١ التباطؤ في تنفيذ الأعمال.

المشكلة:

٢ التردد في اتخاذ القرارات.

المشكلة:

٣ الاتصالات التليفونية الطويلة:

المشكلة:

٤ اللامبالاة.

المشكلة:

الإجهاد.

٥

المشكلة:

زيادة الأعمال الهائلة.

٦

المشكلة

عدم وضوح الأهداف

٧

المشكلة

ندرة المعلومات

٨

المشكلة

تعدد إجراءات العمل

٩

المشكلة

١٠) تباعد مواقع العمل

المشكلة

١١) رداءة نظم حفظ المستندات

المشكلة

١٢) الاتصالات الورقية الغامضة

المشكلة

١٣) عدم الإصغاء

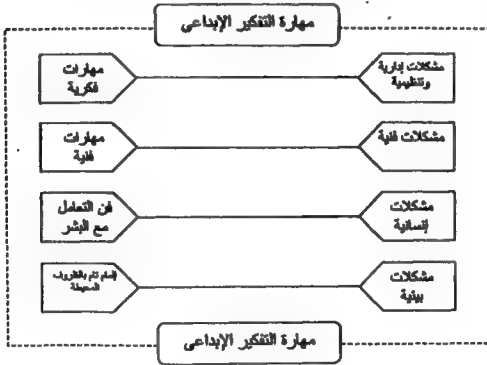
المشكلة

## ثانياً: الإبداع<sup>(١)</sup>

يواجه المدير في حياته اليومية ومن خلال ممارسته لوظائفه المختلفة العديد من المشكلات التي تتراوح بين البساطة والتعقد من حيث تأثيرها على مستوى الأداء العام من ناحية، ومن حيث مدى توفر المعلومات حولها من ناحية أخرى.

ويمكن أن نضم أنواع المشكلات التي يواجهها المدير إلى أربعة أنواع أساسية، تحتاج إلى مهارات وقدرات متنوعة يوضحها الشكل التالي:

**أنواع المشكلات، والمهارات اللازمة لمواجهتها**



(١) نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح - مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها باتخاذ القرارات - مجلة الإدارة السنة ١٧ للحد ٦٠ مارس ١٩٩٥.



وكما هو موضح فى الشكل السابق فإن المدير يواجه العديد من المشكلات المتنوعة والتي يتطلب كل منها مهارات معينة تمكنه من مواجهة هذا النوع من المشكلات.

• فالمشكلات الإدارية والتنظيمية على سبيل المثال تحتاج إلى قدرات ومهارات فكرية بالدرجة الأولى يدخل فيها التخطيط، والقدرة على تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها الحقيقية بالإضافة إلى الإلمام الكامل بالمعوقات الإدارية والتنظيمية التى تحيط بالعمل فى المنظمة.

• وفى المشكلات التى تتعلق بممارسة الأنشطة الفنية بالعمل يحتاج المدير أن يكون على إلمام كامل بهذه الجوانب الفنية، خاصة إذا كان من بين شاغلى مستوى الإدارة الوسطى حيث يكون أقرب لممارسة العمل الفنى بمشاكله المتنوعة.

• أما المشكلات التى تتعلق بالجوانب الإنسانية فيحتاج المدير فى موقعه إلى معرفة كيفية التعامل مع كل نمط من أنماط البشر بمستوياتهم وطبائعهم واتجاهاتهم المختلفة ذلك لأنه يتعامل مع البشر بالدرجة الأولى.

• وأخيراً تلتى المشكلات البيئية، التى تعتبر حسيلة الظروف والعوامل المؤثرة على أداء المنظمة سواء من داخلها أو خارجها، وهنا يكون على المدير أن يلم إماماً تماماً بهذا النوع من المشكلات. فالبيئة هى الرائد الأساسى لمخيلات المدير فى عمله، ومنها يستمد موارده الأساسية، وهى أيضاً الجهة التى توجه إليها مخرجات المنظمة باعتبارها عاملاً أساسياً يدخل فى تحديد سياسات واستراتيجيات المنظمة عن تحديدها لأهدافها.

ويلاحظ أن كل المهارات التى سبق أن أشرنا إليها ترتبط ارتباطاً مباشراً بما يكتسبه المدير من خبرات يوماً بعد يوم من خلال التعامل اليومي مع مشكلات العمل بأنواعها المختلفة، لكن الأمر يمتد إلى أبعد من ذلك بكثير، فجد

أن المهارات الخاصة بالتفكير الإبداعي ترتبط إلى حد كبير بشخصية المدير نفسه، وما يملكه من صفات وقدرات تتكون منها شخصيته بشكل منفرد يميزه عن أقرانه. كما يمكن القول أن المهارات الخاصة بالتفكير الإبداعي ترتبط إلى حد كبير بمجموعة المهارات الفكرية التي يملكها متخذ القرار، والتي تكون الإطار العام لأسلوبه ومنهجه في التفكير بصفة عامة.

والآن قد نتساءل ما هو الإبداع؟ وما هو التفكير الإبداعي؟..

### الإبداع<sup>(\*)</sup>:

\* الإبداع لغة مشتق من الفعل "بدع" أي اخترعه لا على مثال<sup>(١)</sup> والله بدیع السموات والأرض أي مبدعهما، وأبدع الله الخلق إبداعاً خلقهم لا على مثال، وأبدعت الشيء وأبدعته أي استخرجته وأحدثته، ومنه قول للحالة المخالفة بدعة ثم غلب استعمالها فيما هو نقص في الدين أو زيادة، لكن قد يكون بعضها غير مكروه فيسمى بدعة مباحة وهو ما شهد لجنسه أصل في الشرع أو تقتضيه مصلحة يدفع بها مضدة .. وفلان بدع في هذا الأمر كان هو أول من فعله فيكون اسم فاعل بمعنى مبتدع والبدیع فعل من هذا. ومنه قوله تعالى: ﴿إِنَّمَا كُنْتَ بَدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ﴾. أي ما أنا أول من جاء بالوحي من عند الله تعالى وتشريع الشرائع بل أرسل الله تعالى الرسل قبلي.. مبشرين ومنذرين، فلنا على هذا.

\* والإبداع يعنى الإيجاد أو الخلق أو التكوين أو الابتكار.

\* ووفقاً للمفهوم السيكولوجي فالإبداع ليس محاكاة لمبني موجود وإنما يبدو في اكتشاف علاقات ووظائف جديدة ووضع هذه العلاقات وتلك الوظائف في صيغة إبداعية جديدة.

(\*) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع راجع مؤلفنا الإدرة بالابتكار.

(١) د. عبد الرحمن الحسوي - سيكولوجية الإبداع - دار النهضة العربية بيروت.

ونلخص من ذلك أن الإبداع عبارة عن تكليف جديد أو تصوير جديد  
لشكل قديمة.

### مكونات الإبداع<sup>(١)</sup>:

يتشكل الإبداع من خمسة عناصر رئيسية هي:

١- الطلاقة: وتعنى كمية الإنتاج في غضون فترة زمنية محددة.

ومن أمثلة ذلك:

- افترض أن لديك مجموعة من الطوب الفارغة، ماذا يمكن أن تفعل بها؟
- إعداد عدة خطط للتخلص من روثينات العمل.
- استخدام أكثر من طريقة للكشف عن المجرمين.
- البحث عن طرائق مبتكرة لتنظيم العمالة الوافدة.

والآن

هل في مقدورك أن تضيف أمثلة أخرى تجسد هذا العنصر من عناصر  
الإبداع؟ حاول ذلك.

٢- المرونة: وتعنى القدرة على الانتقال من موقف إلى آخر

ومن أمثلة ذلك

- أن تعمل في أكثر من وظيفة.
- أن تقوم بأكثر من مهمة بمستوى إتقان عال.
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل وظروفه المختلفة.
- إيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضك، وعدم الاستسلام للإحباط أو  
الغفل.

٣- الأصالة: وتعنى قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة لم يسبقه إليها أحد من  
قبل.

---

(١) د. تيسير صبحي - التفكير الإبداعي - معهداً لإدارة العامة - عمان - الأردن.

ومن أمثلة ذلك:

- إنشاء متحف يجسد التطور التاريخي للمهنة التي يعمل فيها.
  - تطوير برنامج محاكاة للـ (محواسب) يؤدي المهنة التي يقوم بأداء وظائفها.
  - تصميم نماذج تساعد في تنظيم العمل وزيادة الإنتاجية.
- والآن ...
- هل في مقورك أن تضيف أمثلة أخرى تجسد هذا العصر من عناصر الإبداع؟ حاول ذلك.

١- القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها:

ومن أمثلة ذلك:

- إذا لاحظت سلوكا غريبا أبحث عن خلفياته وأسبابه.
- مجموعة من الأشخاص تتردد على المكان نفسه.
- إعلان غريب في صحيفة ما.
- دعوى من شخص لا تعرفه.
- رسالة أو طرد بحجم غريب.
- حفرة في مكان غير متوقع.
- مكالمات هاتفية من جهات مشبوهة.
- سيارة في مكان مشبوه.
- زلة لسان في موقف معين مع شخص ما.
- ارتفاع متزايد في نسبة الإصابة بمرض ما.
- ارتفاع نسب العاطلين عن العمل.
- البحث عن أسباب للتسيب الوظيفي والنتائج المترتبة عليه.

والآن ...

هل في مقدورك أن تضيف أمثلة أخرى تجسد هذا العنصر من عناصر الإبداع؟ حاول ذلك.

٥- الميل إلى إبراز التفاصيل والمقصود هنا المعالجة الدقيقة والشاملة التي تبرز تفاصيل وأبعاد المسألة أو موضوع المعالجة.  
ومن أمثلة ذلك:

- تطويل الحدث، وذلك بتحديد الفعل والفاعل والنتيجة وظروف الحدث.
- رتب الأعمال التي تقوم بها صياحا قبل ذهابك إلى العمل. هل يربطها تسلسل منطقي ما؟
- المعلومات والبيانات التي تريدها للتوصل إلى قرار بشأن قضية ما.

### التفكير الإبداعي:

قبل أن نتطرق للحديث عن التفكير الإبداعي دعنا نتفق أن على منهج التفكير وأسلوبه يختلف لكل فرد عن الآخر في مواجهة مشكلة معينة وذلك بسبب الفروق الفردية التي تتأثر بالعديد من العوامل مثل:

- عامل الوراثة
- عامل الجنس
- العمر الزمني للفرد
- الحالة الصحية العامة
- مستوى التعليم والتدريب
- الخبرات المتراكمة عن السنين
- الظروف البيئية المحيطة بنشأة الإنسان وتربيته.

كما يختلف منهج التفكير باختلاف حجم وطبيعة المشكلة التي يواجهها الفرد. غير إن من المتفق عليه أن هناك خمسة أساليب للتفكير وذلك على النحو التالي:

### ١- التفكير التركيبى<sup>(٥)</sup>: (ك)

- هل تميل إلى النظرة الشاملة للأمور ؟..
- هل تميل إلى البحث فى الأشياء الغامضة ؟..
- هل تتصف بالنظرة التأملية ؟..
- هل تميل إلى التركيب والبناء ؟..
- هل تميل إلى التجديد والتغيير ؟..
- هل ترفع شعار 'ماذا سيحدث لو...؟'

### ٢- التفكير المثللى: (ث)

- هل تميل إلى المناقشات التى تنسم بالأنب والطف ؟..
- هل ترحب باختلاف وجهات النظر ؟..
- هل تهتم بالقيم ؟..
- هل تهتم بالبحث عن الطول ذات الطبع المثللى ؟..
- هل تجيد توضيح الأهداف ؟..
- هل تبحث عن الوسائل التى تساعد على الاتفاق ؟..

### ٣- التفكير العصى: (ع)

- هل تتمتع بنظرة انتقائية ؟..
- هل تهتم بما يحدث حولك ؟..
- هل لديك القدرة على التكيف والتوافق ؟..
- هل تبحث عن أكثر الطرق المؤدية إلى الحل ؟..

(٥) لمزيد من التوسع يرجى الرجوع على مؤلفنا فى البيع الشخصى - دار وائل لنشر -  
عمان ٢٠٠٤.

- هل تهتم بالابتكار والتجديد ؟..
- هل تتطلع إلى الحل السريع ؟..
- هل تميل إلى التحرك في الوقت المناسب ؟..

#### ٤- التفكير التحليلي: (ح)

- هل تميل إلى إصدار الأوامر والتعليمات ؟..
- هل تميل إلى الاستنباط ؟..
- هل تبحث دائما عن أفضل الحلول ؟..
- هل تهتم بالطول العلمية الدقيقة ؟..
- هل تركز على المعلومات والتفاصيل ؟..
- هل تجيد التخطيط وتصميم النماذج ؟..
- هل ترفع شعار الحقائق هي الحقائق ؟..

#### ٥- التفكير الواقعي: (و)

- هل نتق في الحقائق .. ورأى ذا الخبرة ؟..
  - هل تهتم بالنتائج الملموسة ؟..
  - هل تميل إلى التصحيح المستمر لما يوجد من أخطاء ؟..
  - هل تبحث عن الحلول التي تشبع الحاجات الحالية ؟..
  - هل تميل إلى التبسيط والوضوح ؟..
  - هل تميل إلى الاستجابة الفورية لما يمر عليك من موضوعات ؟..
- والآن عزيزي القارئ .. ما هو أسلوبك في التفكير للتحرف على الإجابة:
- نعملى معى إلى الاستبيان التالى:

## اختبار أساليب التفكير<sup>(\*)</sup>

هذا الامتنعاء ليس به إجابات صحيحة أو خاطئة، وإنما هو أداة تساعدك على التعرف على أسلوبك المفضل فى التفكير. ومن الضروري أن تجيب بدقة بقدر الإمكان حتى يمكننا تحديد الطريقة التى تعتقد أنك تفكر بها فعلاً، وإيست الطريقة الواجب أو المفروض عليك أن تفكر بها.

أن كل بند فى هذا الامتنعاء عبارة عن جملة متنوعة بخمس استجابات محتملة. والمطلوب منك ترتيب الإجابات الخمس من خلال تحديد درجة انطباقها عليك بأن تكتب فى المربع يمسار الإجابات الخمس الترتيب الفعلى الذى ينطبق عليك (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على اعتبار أن: (٥) تمثل السلوك الأكثر انطباقاً عليك، (١) يمثل السلوك الأقل انطباقاً.

ولاً: عندما يكون هناك صراع (جدال) بين الناس على بعض الأفكار، فأميل إلى الجانب الذى:

- ١- يعرف ويحاول أو يوضح (يكشف) الصراع.
- ٢- يعبر عن القيم والمثالب المتضمنة فى الموضوع بالطريقة الأصح.
- ٣- يعكس آرائى وخبرائى الشخصية بالطريقة الأفضل.
- ٤- يقترب من الموقف بأكثر منطقية.
- ٥- يعبر عن الجدل (المناقشة) باختصار وأكثر جدية.

ثانياً: عندما أبدأ العمل فى مشروع جماعى، فالذى يكون أكثر أهمية لى هو:

- ١- فهم أهداف وقيم المشروع.
- ٢- اكتشاف الأهداف والقيم لأفراد المجموعة.
- ٣- تحديد ما يجب علينا تجاه المشروع.

(\*) نقلاً عن دكتور مجدى عبد الكريم حبيب.



٤- فهم الفوائد التي تعود على المجموعة من المشروع.

٥- تنظيم وترتيب المشروع وعدم توقيه.

ثالثا: بصفة عامة أستوعب الأفكار الجديدة بطريقة أفضل بواسطة:

١- ربطها وإرجاعها للأنشطة الجارية أو المستقبلية.

٢- تطبيقها على المواقف الصعبة.

٣- التركيز والتفصيل الدقيق.

٤- فهم مدى تشابهها للأفكار المألوفة.

٥- مدى اختلافها مع أفكار أخرى.

رابعا: أن الرسومات البيانية والتوضيحية في كتاب أو مقالة، عادة بالنسبة لى تكون:

١- أكثر فائدة من الأسلوب الروائى (الكلام) إذا كانت دقيقة.

٢- مفيدة إذا كانت توضح حقائق هامة.

٣- مفيدة إذا كانت مقترنة ومشروحة بأسلوب روائى (الكلام).

٤- مفيدة إذا كانت تخلق أسئلة على الأسلوب الروائى.

٥- ليست أكثر وأقل فائدة عن الأسلوب الآخر.

خامسا: إذا طلب منى أن أقوم بعمل مشروع (بحث) فمن المحتمل أن أبدا

.....

١- محاولة وضع المشروع فى رسم تخطيطى منظور تفصيلى.

٢- تقرير ما إذا كنت سأكوم به وحدى أم سأحتاج إلى مساعدة.

٣- توقع للنتائج المحتملة أن تظهر.

٤- تحديد إذا كان المشروع يجب أو لا يجب عمله.

٥- محاولة وضع صيغة للموضوع بصيغة شاملة بقدر الإمكان.

سابعاً: إذا اضطرت أن أجمع معلومات من الجيران عن شيء يهم المجتمع  
سوف أفضّل أن:

- ١- ألتقي مع كل فرد على حدة وأسال أسئلة محددة.
- ٢- أعدد اجتماعاً مفتوحاً وأطلب منهم طرح وجهات نظرهم.
- ٣- أعمل مقابلات شخصية مع مجموعة صغيرة وأسال أسئلة عامة.
- ٤- ألتقي مع أشخاص أساسيين لمعرفة أفكارهم.
- ٥- أطلب منهم إعطائي المعلومات التي لديهم ولها صلة وثيقة  
بالمشروع.

سابعاً: من المحتمل أن أعتقد أن هذا الشيء حقيقي أو صحيح إذا كان:

- ١- ضد المعارضة.
- ٢- يتناسب مع أشياء أخرى أعرفها.
- ٣- قد تبين إقامته بالممارسة العادية.
- ٤- يعمل على وجود إحصائيات منطقية على.
- ٥- يمكن إثبات حصته بحقائق ملحوظة.

ثامناً: عندما أقرأ مقالة في مجلة أثناء وقت فراغي، فمن المحتمل أن تكون:

- ١- كيف يحل الشخص مشكلة شخصية أو اجتماعية.
- ٢- قضية سياسية أو اجتماعية مثيرة للجدل.
- ٣- ملخص لبحث تاريخي أو علمي.
- ٤- شخص أو حدث فكاهي شيق يتصف بالمرح.
- ٥- سرد حقيقي لخبرة شيقة لفرد ما.

ثامناً: عند قراءة تقرير في العمل، فسوف أكتبه بالأكثر إلى:

- ١- علاقة النتائج بخبرتي.
- ٢- هل يمكن إنجاز التوصيات أم لا.

٣- صدق النتائج الخاصة بالبيانات التي تم تخزينها.

٤- فهم كاتب التقرير للأهداف والأغراض.

٥- الاستدلالات والاستنتاجات التي تنتج من البيانات.

عشرا: عندما أكون مضطرا لإتمام مهمة ما، فأول شيء أريد معرفته هو:

١- ما هي أحسن وسيلة لإتمام المهمة؟

٢- من يريد إتمام المهمة ومتى؟

٣- لماذا تستحق المهمة إتمامها؟

٤- ما هو تأثيرها على المهمات الأخرى التي يجب إتمامها؟

٥- ما هي الفوائد الفورية من إتمام المهمة؟

حادي عشر: عادة أتعلم أكثر عن كيف أقوم بعمل شيء جديد بواسطة:

١- فهم كيفية ارتباطها بأشياء أخرى أعرفها.

٢- أن أبدأ في الحال بقدر الإمكان في عمل هذا الشيء.

٣- الاستماع إلى وجهات النظر المختلفة عن كيفية إتمام الأشياء.

٤- إحضار شخص يوضح.

٥- الاستدلالات والاستنتاجات التي تنتج من البيانات.

ثاني عشر: عندما أكون مضطرا لإتمام مهمة ما، فأول شيء أريد معرفته هو:

١- ما هي أحسن وسيلة لإتمام المهمة.

٢- من يريد إتمام المهمة ومتى؟

٣- لماذا تستحق المهمة إتمامها؟

٤- ما هو تأثيرها على المهمات الأخرى التي يجب إتمامها؟

٥- ما هي الفوائد الفورية من إتمام المهمة؟

ثالث عشر: الناس الذين أحترم قدراتهم أكثر من المحتمل أن يكونوا:

١- فلاسفة ورجال دولة.

٢- كتاب ومعلمين.

٣- مديرىا المشاريع ورؤساء المحاكم.

٤- اقتصاديون ومهندسون.

٥- فلاحون وصحفيون.

رابع عشر: بصفة عامة أجد للنظرية مفيدة إذا كانت:

١- لها علاقة بالنظرية والأفكار الأخرى التى تعلمتها.

٢- تفسر لى الأشياء بطريقة جيدة.

٣- تشرح المواقف المتعلقة بطريقة منظمة.

٤- تساعد على توضيح خبراتى وملاحظاتى الخاصة.

٥- لها تطبيق عملى ملموس.

خامس عشر: عندما أقرأ مقالة عن موضوع مثير للجدل، أفضّل أن:

١- أوضح لى المقال للفوائد لاختيار وجهة نظر.

٢- يضع المقال الحقائق فى مجال الجدل.

٣- يلخص المقال القضايا المتضمنة بطريقة منطقية.

٤- يقوم المثال بتعريف القيم التى يدعمها الكاتب.

٥- يلقى المقال الضوء على الجانبين للقضية ويوضح الصراع بينهما.

سادس عشر: إذا قرأت كتابا خارج مجال تخصصى فالاحتمال الأكبر أن يكون

ذلك بسبب:

١- اهتمام معين لتحسين معرفتى المهنية.

٢- إخبارى بأنه سيكون مفيد وذلك عن طريق شخص أكرمه.

٣- الرغبة فى زيادة المعرفة العامة.

٤- الرغبة فى الخروج عن مجال تخصصى وذلك للتغيير.

٥- حب الاستطلاع لتعلم الكثير عن هذا الموضوع الخاص.

- 
- سابع عشر: إذا تعرضت لمشكلة فنية لأول مرة، فيجب على أن:
- ١- أحاول ربطها وإرجاعها إلى مسألة أو نظرية أكثر اتساعاً.
  - ٢- أبحث عن طريق لحل المشكلة بسرعة.
  - ٣- أفكر في عدد من الطرق التي قد تعوق حل المشكلة.
  - ٤- أبحث عن طرق قد يكون الآخرون استخدموها في الحل.
  - ٥- أحاول إيجاد أحسن إجراء لحلها.

ثامن عشر: بصفة عامة أميل بالأكثر إلى أن:

- ١- أجد وسائل استخدمها بطريقة جيدة بقدر الإمكان.
- ٢- أتوقع كيف أن الطرق غير المتشابهة يمكنها أن تعمل معاً.
- ٣- أكتشف طرق أفضل وأحدث.
- ٤- أحاول إيجاد طرق ووسائل تعمل بأسلوب جديد وأفضل.
- ٥- أقوم بتزويج للوسائل والطرق للولجب عليها أن تعمل.



## والآن لاحظ أن:

- ١- إذا حصلت على (٧٢) درجة فسيكون لديك تفضيل قوى جدا لهذا الأسلوب  
ولذلك تميل إلى استخدامه في جميع المواقف.
- ٢- أما إذا حصلت على (٦٦) درجة فسيكون لديك تفضيل قوى لهذا الأسلوب.
- ٣- إذا حصلت على (٦٠) درجة في أى من أساليب التفكير فسيكون لديك تفضيل معتدل لهذا الأسلوب.
- ٤- إذا كان مجموع الدرجات منخفض عن (٦٠) درجة فإن ذلك يعنى أنك لا تستخدم هذا الأسلوب من التفكير حتى وإذا كانت الأفضل والأكثر مناسبة للموقف.
- ٥- أما إذا حصلت على (٤٨) درجة فأقل في أى أسلوب فمعنى ذلك أن لديك معارضة معتدلة لهذا الأسلوب.
- ٦- أما إذا حصلت على درجات تتراوح ما بين (٤٨، ٦٠) درجة ففي هذه الحالة لا يكون لديك تفضيل قوى لأى أسلوب خاص في التفكير.
- ٧- إذا كان الفرق بين أى درجتين أقل من (٤) درجات فإن الفرق يصبح عديم الأهمية .. ويمكن القول بأن الفرد لا يستخدم كلا الأسلوبين من التفكير بدرجة متساوية.
- ٨- إذا حصلت على (٤٢) درجة فأقل فإن لديك معارضة قوية لهذا الأسلوب.
- ٩- إذا حصلت على (٣٦) درجة فأقل فهذا يعنى أنك تهمل استخدام هذا الأسلوب.

## أنواع التفكير فى مواجهة مشكلات العمل<sup>(١)</sup>:

يحاول المدير أن يسلك دائما أسلوبا معينا يميزه عن الآخرين، يواجه به المشكلات التى تعترضه، وكثيرا ما يعتمد هذا الأسلوب لدى غالبية المديرين على المنطق والتحليل أو العمليات الرياضية والحسابية. إلا أن المدير قد يواجه أحد نوعين من المشكلات، يتطلب حل كل نوع منهما نمطا مختلفا من التفكير، وبحيث لا يصلح المنهج التقليدى مع أى منهما. وسوف نشير فيما يلى إلى هذين النمطين من التفكير وهما: التفكير التحليلى، والتفكير الإبداعي:

### أ- التفكير التحليلى:

وهو تفكير منطقي يبحث عن الطول للصحة دائما، ويعتمد فى ذلك على تسلسل الأفكار وتحليلها، وقد يتطلب بعض العمليات الحسابية بما يودى فى النهاية إلى الوصول إلى حل واحد صحيح، يمكن التنبؤ به مقدما. ويعتمد ذلك النوع من التفكير على الربط بين أفكار بينها صلة معينة وتكون مهمة للمفكر فى هذه الحالة فى الكشف عن طبيعة هذه الصلات وتحليلها والوصول إلى حقائق واستنتاجات حولها.

### ب- التفكير الابتكاري:

هو تفكير واسع التصور، يتطلب انطلاقا فكريا بلا قيود أو حدود، يبحث عن أفكار أو حلول متعددة لا يمكن التنبؤ بها مقدما، ويعتمد على الربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط من قبل، ولا ينبو واضحة للجميع، بل يكتشفها نوى القدرات الإبداعية فقط.

(١) نبيل عبد الحافظ - مرجع سبق ذكره.



وعلى سبيل المثال إذا سألنا المدير عن عدد العاملين لديه، وكم منهم حضر دورات تدريبية من قبل، ومن لم يحضر، أو توزيعهم وفقاً لفئات العمل أو المؤهل الدراسي، لكنت إجابته سهلة ومحددة تتمثل في صورة جدول بسيطة أو مركبة للرد على هذه الأسئلة.

بينما نتجلى للفترة على الإبداع فيما يمكن أن يقدمه المدير من وراء هذه الأشكال والجدول والرسوم والإحصاءات من مؤشرات، وتصورات لما يجب أن يقدم لدعم مستوى الأداء الإداري بوحدة والنهوض به.

وتتجلى قدرات هذا المدير على الإبداع أيضاً إذا كان سؤالنا هو: كيف يمكن أن نثير حماس مرؤوسيك وتجعلهم أكثر قدرة على العمل ورغبة فيه؟ فهنا تتجلى القدرات الإبداعية للمدير في توفير مناخ جيد وعرض أفكار واقتراحات غير تقليدية تساعد في تحقيق أهدافه المتوخاة من خلال ما يطرحه من أفكار إبداعية ومقترحات ابتكارية، يختلف فيها كثيراً عن غيره من المديرين ذوي الأساليب التقليدية في التفكير.

ويوضح الجدول التالي مقارنة بين نوعين التفكير (التقليدي، والابتكاري).

مقارنة بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري

التفكير الابتكاري	التفكير التحليلي
• عمليات تحتاج إلى تصور واسع وانطلاق فكري بلا قيود أو حدود.	• عمليات منطقية من الفكر التقليدي.
• يحتاج إلى الخيال ويدعو إلى الابتكار، والإتيان بما هو جديد دائما.	• يحتاج إلى تحليل، وترتيب، وحساب ورياضيات في إطار محدد يتصل بالمشكلة.
• ليس له حل واحد بل عدد من الحلول.	• يبحث عن حل واحد صحيح دائما.
• لا يأخذ مبدأ التنبؤ بالحلول مقدما.	• يمكن التنبؤ بالحلول مقدما.
• يعتمد على الربط بين أفكار لم يكن بينها ارتباط في الأصل.	• يعتمد على الربط بين أفكار بينها صلات وعلاقات واضحة.
• يخرج عن المألوف والمعتاد وهو نقيض العادة.	• لا يخرج عن المألوف والمعتاد فهو أسير العادة.
• يعتمد على الشطر الأيمن من المخ الذي يجمع المواد والأشياء بطريقة أقل نظامية وأكثر تلقائية ومرونة.	• يعتمد على الشطر الأيسر من المخ، وبصفة خاصة اللغة والمنطق ويعامل المعلومات في شكل متصل متتابع.

## ماهية التفكير الإبداعي<sup>(١)</sup>:

لقد تحدثت لتعاريف الخاصة بمفهوم التفكير الإبداعي باختلاف الجهة التي ننظر إليه منها، فبينما ينظر البعض إلى التفكير الإبداعي باعتباره أسلوباً للحياة ومنهجاً محدداً لها فيصفونه بأنه العليا التي يمر بها الفرد أثناء اكتسابه لخبراته التي تؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته، كما أنها تعبر عن فريدته وتفرد، نجد أن هناك من ينظر إلى التفكير الإبداعي باعتباره ناتج محدد لعملية معروفة كأسلوب للتفاعل بين الفرد وبيئته في موقف معين.

ومن ناحية أخرى ينظر البعض إلى الابتكار باعتباره عملية عقلية إنتاجية يتم حدوثها، وينتج عنها ناتج ابتكاري ينقله المفكر المبدع إلى الآخرين. ومن أبسط تعاريف التفكير الإبداعي هو<sup>(٢)</sup>.

"إن التفكير الإبداعي هو قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً يتميز بكبر قدر من الطاقة الفكرية والمرونة التلقائية والأصالة والاندفاعات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير".

ويلاحظ أن هذا التعريف قد اشتمل على مكونات أربعة أساسية لعملية التفكير الإبداعي وهي:

### ١- الطاقة الفكرية:

وتتمثل في القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري، حيث تكون قدرة المبتكر المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة أكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي.

(١) دليل عبد الحافظ عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره.

(٢) د. سيد خير الله.

### ٣- المرونة التلقائية:

وهي ما تشير إلى قدرة المفكر المبدع على إنتاج استجابات تنقسم بالتنوع واللامتعية والغزارة الفكرية لهذا النوع من الاستجابات غير التقليدية كحلول وأفكار غير تقليدية لم يأت بها أحد من قبله، أو أنها نادرة الحدوث.

### ٣- الإصالة:

وهي ما تتمثل في القدرة على حدوث استجابات أصلية غير متكررة داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.

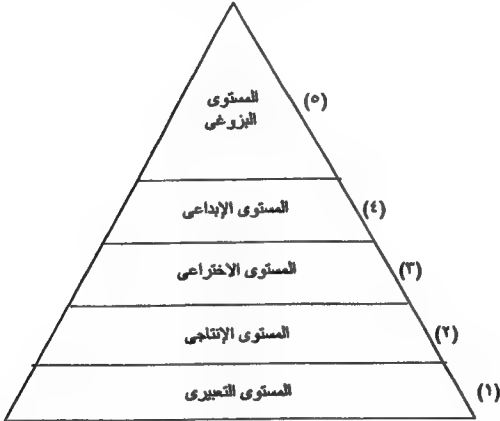
### ٤- القدرة على التذاعي البعيد:

وتتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر، فيصبح قادراً على تجاوز الفجوات المتسعة بين الأمور المرئية وبين القدرة على الابتكار والإبداع.

### مستويات التفكير الإبداعي:

من المؤكد أنه لا يوجد مستوى واحد من التفكير الإبداعي، ففي كل شيء فئات وتقسيمات ودرجات يطو بعضها البعض، وبالمثل فإن التفكير الإبداعي يمكن أن يقسم إلى خمسة مستويات رئيسية. يوضحها الشكل التالي:

## مستويات التفكير الإبداعي



ويقصد بالمستوى التعبيري، قدرة المبدعين على التحدث بطلاقة نابعة من حرية التفكير والتلقائية في تداعي الأفكار والمعاني.

بينما يقصد بالمستوى الإنتاجي، حصيلة الفرد من خبرات ينتج عنها القيام بأعمال متكاملة، تمثل إنتاجا للفرد ذاته ويكون متفردا بها بين أقرانه.

لما المستوى الاختراعي، فهو ما يتطلب درجة مرونة عالية في إدراك العلاقات الجديدة غير المألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة بالفعل من قبل لكن لم يسبق لأحد أن اكتشف طبيعة تلك العلاقات أو لاحظها من قبل.

أما المستوى الإبداعي فيقصد به تلك القدرة القوية غير العادية على التصور التجريدي للأشياء، بحيث يكون الشخص المبدع أسرع في تصور الأشياء والاختلاف مع أفكاره في نظراته إلى الأمور، وهو الأمر الذي يساعد الشخص المبدع في تحسين أو تعديل الأشياء القائمة التي درجنا على التعامل معها دون تدخل منا.

ولخيرا يقصد بالمستوى البروغي وهو، أعلى درجات الإبداع وأرفعها، وفيه يكون المبدع قادرا على تصور مبادئ جديدة عالية الرقي ولم يصل إليها أحد من قبل.

ويلاحظ أننا قد صورنا الشكل الخاص بمستويات التفكير الإبداعي على شكل مثلث يتسع في قاعدته لعدد أكبر من المبدعين ويضيق في رأسه حيث يكون المستوى المتقدم والرأسي منه قاصرا على عدد محدود من نوى القدرات الخلاقة غير التقليدية.

### السمات الشخصية للمبتكر المبدع:

تتمثل السمات الشخصية للمبتكر والمفكر المبدع في الملامح والخصائص الأساسية التالية<sup>(١)</sup>:

- ١- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.
- ٢- المرونة في أداء العمل.
- ٣- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.
- ٤- التمسك بالرأى إلى أبعد حد ممكن.
- ٥- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.

(١) د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي - الأصول العلمية لإدارة الأعمال - مرجع سبق ذكره.

- 
- ٦- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
  - ٧- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
  - ٨- الاهتمام بما يحتمل الشك وبيعث عن التنبؤ.
  - ٩- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
  - ١٠- الأخذ بزمام المبادرة دائما.
  - ١١- القدرة على فهم نواقع الآخرين.
  - ١٢- القدرة على تنظيم العمل.
  - ١٣- سعة الأفق.
  - ١٤- كثرة التساؤل عما يدور حوله.
  - ١٥- تعدد الميول والاهتمامات.
  - ١٦- عدم التعصب.
  - ١٧- التوازن الانفعالي.
  - ١٨- عدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
  - ١٩- القدرة على التحليل والاستدلال.
  - ٢٠- التوقف أحيانا عن حل المشكلات لانتقاط الأنفاس.
  - ٢١- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
  - ٢٢- إنجاز الأعمال بطرق ابتكارية.
  - ٢٣- الميل نحو العمل بمفرده.
  - ٢٤- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان.
  - ٢٥- الرغبة في التفوق الأكاديمي.
  - ٢٦- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
  - ٢٧- معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعد في حل المشكلات.
  - ٢٨- تضليل التنافس على التعاون.
  - ٢٩- إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.

---

٣٠- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.

٣١- التمتع في الأفكار الجديدة.

٣٢- التساؤل في مواجهة لولمر رؤسائه.

٣٣- مقاومة تدخل الآخرين في شؤونه.

٣٤- امتلاك درجة عالية من الذكاء.

٣٥- الاتصاف بروح المرح بصفة عامة.



## اختبار هولمز للشخصية المبتكرة<sup>(١)</sup>

هذا الاختبار يهدف إلى التعرف على ما تحب وترغب فيه .. وعليك أن تشير إلى المدى الذي يمكن أن تصفك به كل عبارة واضعاً علامة ( ✓ ) في المكان المناسب.

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- استخدمت كلتي بفاعلية أكثر من الآخرين.					
٢- اهتم أكثر من غير بالانطباع الذي أتركه في الآخرين.					
٣- أبدي أكثر استقلالاً في الرأي من الآخرين.					
٤- عندما أقوم بحل مشكلة ما، وفي أثناء تحليل المشكلة وتجميع المعلومات عنها أعمل ببطء وبحذر أكثر من معظم زملائي.					
٥- أميل إلى المجازفة والمخاطرة بالمقارنة بكثير من الناس.					

(١) من إعداد دكتور مجدى عبد الرزق حسين.

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦- أجد نفسي أقل خيرة وأكثر تفلاكا من معظم الناس.					
٧- أبدو خلًا وأكثر تحديدا واستقلالية وتفرد وأكثر تحمسا من الآخرين.					
٨- اهتم كثيرا برأى الآخرين في أكثر من معظم الناس.					
٩- عاود إجابتى على الأسئلة أعطى استجابات غير تقليدية وغير مألوفة.					
١٠- إننى أقل من معظم الناس قبولا لذاتى.					
١١- أشعر أحيانا بالوحدة والعزلة أكثر من معظم الناس.					
١٢- أنا أكثر نكاء من معظم الناس.					
١٣- أميل للخضوع أكثر من الآخرين.					
١٤- أتناه على للمشكلة أقم بتركيب بسرعة أقل من زملائى.					

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستفتاء
					١٥- أرى نفسى أكثر صنفاء، فهما، وضوحا، تحملا للمسئولية من معظم الناس.
					١٦- أعتقد أنى أكثر قدرة على تدبير أمورى بالمقارنة بالآخرين.
					١٧- أتمتع بصحة نفسية أفضل من الآخرين.
					١٨- عندما اختلف مع الآخرين، أكون أقل عفا وعدوانية.
					١٩- أنا أكثر ذكوة من الآخرين.
					٢٠- أنا أكثر ابتكارية مع معظم الناس.
					٢١- أشعر بأنى ذو دافعية أكبر من معظم الناس لتجنب المواقف التى أحس من خلالها أنى أقل من الآخرين.
					٢٢- أشعر أنى أكثر حرية أقل تضلعا من معظم الناس.

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستفتاء
					٢٣- أميل إلى أن احتفظ لنفسى بأعمق مشاعري ومعتقداتي.
					٢٤- عند الحكم والوصول إلى الاستنتاجات، فإنني أكثر من معظم الناس اعتمادا على معرفة مصدر المعلومات وليس معرفة المعلومات فقط.
					٢٥- لندمج كثيرا في الأنشطة، وأعمل لمدة أطول وبجدية أكثر في غياب الضغوط الخارجية أكثر من زملائي.
					٢٦- أنا أكثر اكتفاء ذاتي من الآخرين.
					٢٧- أنا مطوماتي أكثر قناعا من معظم زملائي.
					٢٨- أنا أقل نشاطا وحيوية وحملنا من الآخرين.
					٢٩- بالمقارنة بالآخرين أجد نفسي أكثر اعتمادا بالمشكلات

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
والمواقف المعقدة والمركبة عن المشكلات والمواقف البسيطة.					
٣٠- لدى حب استطلاع للأشياء أكثر من معظم الناس.					
٣١- لنا أقل سيطرة وعدوانية من الآخرين.					
٣٢- أشعر بأننى مقيد وذنو حرية أقل من معظم الناس.					
٣٣- أميل كثيرا أن أنظر إلى النقة باعتبارها مطلقة وليست نسبية.					
٣٤- بالمقارنة بالآخرين أكون أكثر تقديرا للمواقف التى تتطلب حلا واحدا عن المواقف التى تتطلب عدة حلول متنوعة.					
٣٥- لدى طاقة أقل من الآخرين.					
٣٦- يشتم تفكيرى بالمرونة أكثر من معظم زملائى.					
٣٧- أميل إلى مواصلة الاهتمام بالسلوك المتوقع.					

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستفتاء
					٣٨- أنا اهتماتى ذو مدى أقل من اهتمامات الآخرين.
					٣٩- بالمقارنة بالآخرين أجد نفسى أكثر اهتماما بالعلاقات الشخصية والرغبة فى التفاعل الاجتماعى وأقل تحفظا.
					٤٠- أنا أكثر قناعة ورضا بالمقارنة بالآخرين.
					٤١- أنا أقل من معظم الناس فى تأكيدى وتحقيق لذاتى.
					٤٢- أنا شغولا أكثر من معظم الناس بإنتاج الطول، ونادرا ما أكنسى وقتا زائدا (إضافيا) فى إلقاء نظرة خارجية للأشياء قبل اتخاذ القرار.
					٤٣- كثيرا ما أفاجئك بما أقوله أكثر من معظم الناس.
					٤٤- أنا شخصيتى أقل تعقيدا من الآخرين.

عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٥- عندما أفكر بصوت مرتفع أفنى لكون قدرا على تغيير طريقة تفكيري تلقائيا أكثر مما يفعل الآخرون.					
٤٦- أنا مختلف عن معظم الناس.					
٤٧- أنا تقبلى لدوافعي الداخلية أقل من الآخرين.					
٤٨- أتوق على زملائي في القدرة على توليد أفكار أكثر وبسرعة أكبر.					
٤٩- أنصف بالولاء والثقة والطاعة الكاملة.					
٥٠- أنا أكثر حساسية للجمال عن معظم زملائي.					
٥١- بالمقارنة بالآخرين، أجد نفسي أكثر اهتماما بالأمر المادية أكثر من اهتمامي بعلى.					
٥٢- أنا أقل من معظم الناس في الكشف عن مشاعري واقفعا لى.					

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستفتاء
					٥٣- بالمقارنة بالآخرين أجد نفسي أكثر تفاعلا مع الأشياء.
					٥٤- أعمل بجدية فيما أهتم به أكثر من معظم زملائي.
					٥٥- أنا استنتاجاتي أكثر دقة وأصل إليها بسرعة أكبر من معظم الناس.
					٥٦- أعتقد أني إنسان مفيد اجتماعيا وسعيد في عملي.
					٥٧- أنا قدرتي على فقد تعتمد أساسا على استنتاجاتي وتفكيري أكثر من زملائي.
					٥٨- أنا عاطفي أكثر من الآخرين.
					٥٩- عند المخاطر والأزمات أشعر أن شخصيتي ضعيفة عن معظم الناس.
					٦٠- أنا أكثر فاعلية من الآخرين.
					٦١- أميل لأكون أكثر إنجازا من الآخرين.



عبارات الاستفتاء	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
٦٢- أمل عادة لتجنب المواقف التي قد تكثف عن فشلي في مواجهتها أكثر من الآخرين.					
٦٣- تقسم الأفكار بالتفرد والجنية أكثر من زملائي.					
٦٤- أميل للمرح والفكاهة أكثر من الآخرين.					
٦٥- بالمقارنة بالآخرين أكون أقل ميلا بمخالفة قواعد الثقة.					
٦٦- أنا أقل من معظم الناس في اتجاهي للتسلية وكثيرا ما تكون دولتي غير منطقية.					
٦٧- أنا أقل تصلبا وتطرفا من الآخرين.					
٦٨- لدى دافع قوي للإنجاز وذلك في المسائل والمواقف المعقدة والصعبة.					
٦٩- أميل إلى الفوضى وعدم النظام أكثر من الآخرين.					

غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستفتاء
					٧٠- أهتم بالأمشياء المعقدة وغير المألوفة لكثير من الآخرين.
					٧١- خاص للذكور: أعبر عن اهتماماتي الأنثوية بحرية أكثر من زملائي البنين.
					٧٢- خاص للإناث: أعبر عن اهتماماتي للذكورية بحرية أكثر من زملائي البنات.

## مفتاح الحل

- روى أن بعض البنود تأخذ الاتجاه الإيجابي:  
(٢+، ١+، صفر، ١-، ٢-)
- والبعض الآخر يأخذ الاتجاه السلبي:  
(٢-، ١-، صفر، ١، ٢)
- كما تحذف البنود (١٢، ٢٠).
- والدرجة الكلية التي يحصل عليها المتكرب هي المجموع الحسابي للاستجابات.

دليل تقدير الدرجات لبنود اختبار الشخصية المبتكرة:

البنود ذات الاتجاه الإيجابي:

١-٣-٤-٥-٧-٩-١١-١٦-١٧-١٩-٢٢-٢٣-٢٥-٢٦-٢٧-٢٩-  
٣٠-٣٦-٤٣-٤٥-٤٦-٤٨-٥٠-٥٣-٥٤-٥٦-٥٧-٥٨-٦٠-٦١-٦٣-٦٤-  
٦٧-٦٨-٦٩-٧٠-٧١

أما باقي البنود فتأخذ الاتجاه السلبي.

## مبادئ التفكير المبدع

من الأمور التي تساعد في التفكير المبدع ما يلي:

١- عدم الإفراط في تبسيط الأمور أو تعقيدها:

والمقصود هنا أن لا تأخذ الأمور المطروحة للنقاش أو الأمور التي هي موضع معالجة بسهولة زائدة (غير مرغوب فيها) ولا تحاول تعقيدها والمطلوب أن تضع الأمور في نصابها وذلك من خلال مراعاة الآتي:

- فقد يكون الحل الذي تبحث عنه صعباً إن لم تكن الخبرة كافية، والخبرة المتوافرة قد تساعد في الحل، وإن عجزت عنه فقد يكون ذلك بسبب أنها ليست متصلة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالمسألة موضع الحل. وقد تلجأ في الحل إلى أسلوب أو طريقة خطأ والصواب، إلا أن هذه الطريقة ليست فاعلة كالطريقة المنطقية في الحل. فالحل المنطقي يقتضي قبل أن تقوم بأى فعل أن تفكر جدوا بهذه الخطوة (والمقصود هنا معالجة عقلية منطقية منظمة) قبل أن تقوم بتنفيذها، حيث يساعدك ذلك في تحديد الآثار التي قد تترتب على هذا الفعل. وفي ضوء ذلك يكون للقرار. وبمكتك في هذا الميلاق أن تبحث عن أوجه الشبه والاختلاف بين المسألة التي ترغب في حلها والمسائل التي سبق أن كنت بمعالجتها.

- في حال مباشرة البحث من حل، حاول أن تبعد نفسك عن عوامل التشويش، وانظر إلى الأشياء بمنظور شامل يأخذ في الحسبان أبعاد المسألة موضوع المعالجة.

- التفرغ لاساس التفكير المبدع.

## ٢- الخبرة متجددة والإبداع يعصفها:

إذا كانت المشكلة التي تحاول حلها غير قابلة للحل فهذا يستدعي أن تقوم بتجريب طرق حل أخرى، إلى جانب البحث عن مصادر أخرى مكتوبة أو غير مكتوبة ، والإفادة من تجارب زملاء العمل ومنافستهم في الحلول والنتائج التي توصلت إليها، مع محاولة إبعاد عوامل التشبث حتى تستطيع التركيز على المشكلة موضوع الدراسة. وأنت تقوم بهذه الإجراءات يكون في ذهنك نمط التفكير الذي يمكن أن تلجأ إليه في التوصل إلى حلول ونتائج ذات مغزى.

## ٣- إدراك أوجه الشبه والاختلاف والعلاقات القائمة:

- والمقصود هنا أن تبدأ في إجراءات حل ما يواجهك من مشكلات بما يتوافر لديك من معرفة وخبرة. والأمثلة على ذلك كثيرة منها:
- حتى نستطيع صلب ثمن الأشياء التي نقوم بشرائها يتطلب أن تكون لديك معرفة بالقراءة والجمع والطرح والضرب.
- أوجه الشبه والاختلاف بين جهاز اللاسلكى وجهاز الهاتف.
- مبادئ الطباعة على الآلة للكتابة التقليدية (اليدوية) والطباعة بواسطة الحاسوب.
- العلاقة بين حالة الفرد للنفسية وحالات السير.
- التحقيق في حادث حريق في منزل وحادث حريق في مصنع.
- العلاقة بين سمات الشخص وسماته وأفعاله.
- أوجه الشبه والاختلاف بين عمل المسؤول القيادى في سلك الشرطة ومدير المصنع أو المؤسسة.

---

#### ٤- الفهم والاستيعاب أسس الإبداع:

وهنا تجدر الإشارة إلى أن الحاسوب لا يقوم بأى وظيفة إلا إذا كانت التعليمات واضحة ومحددة. ونحن نريد منك أن تكون مبدعا بحيث تكون أسئلةك واضحة وتعليماتك محددة وأن تتكلم زملاء العمل حول أفضل طرق التنفيذ. بذلك، يكون العمل أكثر متعة وحيوية.

## هل يمكن تنمية القدرة على الإبداع<sup>(١)</sup>

تفق غالبية علماء النفس على أن هناك أربعة مناح للتفكير الإبداعي، تبدو مترابطة مع بعضها البعض نشير إليها فيما يلي:

### ١- العقل الممتد:

ويقصد به الاستعداد الفطري لدى الشخص المفكر المبدع، وما اكتسبه من خبرات علمية وعملية تجعل عقله في حالة استعداد وترقب لتلقي كل ما هو جديد.

### ٢- فترة الحضانة:

وهي الفترة التي تبدأ الفكرة خلالها في الاختمار لدخل العقل الباطن دون محاولة إخراجها للآخرين حيث تكون حالة التفكير فيها لا شعورية في الوقت الذي يركز فيه المفكر المبدع ظاهريا على أمور أخرى، وقد تطول هذه الفترة أو تقصر حسب طبيعة الفكرة ذاتها.

### ٣- الإلهام الفجائي:

وهو ما يمثل لحظة الانفجار الذي تخرج فيه الفكرة إلى الوجود في صورة حل لمعضلة معينة، أو رد على تساؤل طال البحث في الإجابة عليه. ويكون الإلهام كما لو كان أتى من السماء في لحظة غير متوقعة.

---

(١) سميرة عبده - العلاقة المتبادلة بين العقيدة والذكاء - دمشق - دار الكتاب العربي، ١٩٨٩.

#### ٤- اختبار الحل وتقويمه:

عادة ما يخضع التفكير الإبداعي والطول الناتجة عنه إلى فترة من الاختبار والتجريب والمعارضة أحيانا، نظرا لكونه يأتي كمولود غريب عما ألفه الناس. قد يتطلب الأمر المرور بعدة مراحل قبل قبول الأفكار الإبداعية تبدأ بالرفض ثم القبول التدريجي، ثم الاستيعاب والتقدير والتعذيب، وأخيرا تأتي مرحلة القبل والاعتراف التام.

ولا شك أن هذه المناحي التي يتسم بها التفكير الإبداعي يحتاج التعامل معها إلى قدرات غير عادية، تؤكد على مقدرة المفكر على الإبداع والابتكار والإيمان بما لديه من قدرات تميزه عن الآخرين.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو:

"هل يمكن أن نحول إنسانا عاديا، يملك قدرات عقلية متواضعة إلى شخص مبدع مبتكر؟" وهل يمكن العمل على زيادة القدرات والطاقات الإبداعية لإنسان يملك استعدادا أوليا وقدرات إبداعية بسيطة؟ وبمعنى آخر "هل يمكن زرع الإبداع وتنميته في الإنسان؟".

وهنا نشير على أن النقاط التالية من العوامل التي تساعد على تشجيع الابتكار والإبداع:

- ١- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبدلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأى الآخر.
- ٢- تشجيع الأداء الابتكاري، ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد، حتى لو بنت غريبة لأول وهلة.



٣- لتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.

٤- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تركز فيه روح الإبداع والتطوير وتحدى المجهول دون مبالغة أو تفريط.

٥- استخدام مؤثرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية، تسهم في دعم وتطوير علاقات العمل، وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.

٦- مساعدة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها.

٧- بث الثقة بالنفس، ويأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب.

٨- رفع شعار أن التجديد والابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء.

٩- العمل على إنشاء ما يسمى بـ (بنك الأفكار)، على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا، تقوم بتشجيع كل فكرة جديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.

١٠- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع، وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب (العصف الذهني) الذي يعتمد على تقديم أكبر قدر ممكن من الحلول والاقتراحات للمشكلة دون فرض قيود على مقدميها في بدلية طرح الفكرة.

ولا شك أن مثل هذه الأمور سوف لهم في الكشف عن القدرات الهائلة لدى البشر الذين كثيرا ما يملكون قدرات إبداعية لا يكشفون عنها لمجرد عدم توفر المناخ المناسب لها.

## منشطات التفكير الابتكاري



- 1- الاهتمام بوفرة الأفكار وليس فقط جودتها
- 2- قدر مناسب من الثقة بالنفس.
- 3- التحلي بالمرونة.
- 4- المثابرة.
- 5- التحصين ضد انتقادات الآخرين للتفكير الابتكاري
- 6- إشراك الآخرين في تحليل المواقف والمشكلات.
- 7- عدم التحيز للبدائل التي يصممها فقط.
- 8- تصميم معايير موضوعية لقبول جوى الأفكار البديلة
- 9- الاسترخاء والتأمل.
- 10- الاستعداد لتحمل المسؤولية.
- 11- الاستعداد لقبول النقد.
- 1- تصميم سياسات فعالة للاختيار والتعيين
- 2- تهيئة نظام للترقية يقوم على أساس الجدارة.
- 3- تصميم نظام فعال للحوافز يقدّر محاولات الاجتهاد.
- 4- خلق وتتمية مناخ من الثقة المتبادلة.
- 5- إرسال نظام للتقى ودراسة اقتراحات المعلمين.
- 6- تهيئة قيادات مؤهلة لبحث ومشكلة المروسين على التفكير.
- 7- تنظيم حلقات الانطلاق للتفكير أو المصف الذهني.
- 8- الأخ بتقليد حلقات الجودة.
- 9- استقصاء الخبراء (إلخاى).
- 10- تصميم برنامج موضوعي للتألوب الوظيفي.
- 11- تهيئة أسلوب تحليل القيمة.
- 12- تهيئة برامج تدريبية تسهم في تنمية القدرات الإبداعية.
- 13- تصميم برنامج فعالة لمعالجة مشكلة للتفكير وتثبيتهم لقبوله.

### علاقة التفكير الإبداعي بحل المشكلات<sup>(١)</sup>

مما لا شك فيه أن توفر قدرات إبداعية لدى المدير ومساعديه، تسهم في كثير من الأحيان في مواجهة مشكلات العمل المعقدة، خاصة تلك التي يواجهها لأول مرة، كما أن توفر المعلومات حول مشكلة موضوع القرار بالكم والجودة المناسبين يمثل عاملاً هاماً أيضاً في سلامة القرار الذي تجرى دراسته.

ويوضح الشكل التالي المواقف التي يمكن أن تواجه المستويات المختلفة من المديرين في حياتهم في ظل توفر طاقات وقدرات إبداعية لدى البعض، والتصاف البعض الآخر بالجمود وعدم الخروج عن المألوف. هذا بالإضافة إلى عنصر هام آخر وهو مدى توفر المعلومات حول المشكلات المطروحة للبحث التي يتطلب الأمر اتخاذ قرار بشأنها، وبصفة خاصة ذلك النوع من المشكلات الذي يتطلب حلولاً ابتكارية.

(١) نبيل عبد الحافظ - مرجع سبق ذكره.

العلاقة بين مدى توفر المعلومات حول  
المشكلة محل القرار، ومستوى القدرات الإبداعية للمديرين

<p>ع + م + (٤) مرموق</p>	<p>ع - م + (٧) مضغوط</p>	<p>والقية</p> <p>م</p> <p>المعلومات المتوافرة حول المشكلة</p>
<p>ع + م - (٣) مبتكر</p>	<p>ع - م - (١) مضغوط</p>	
مرتفعة	منخفضة	صفر
<p>مستوى الإبداع</p>		ع

ولإيضاح هذا النموذج الذي سوف نطلق عليه مجازاً نموذج الشبكة الإبداعية، نجد أن هناك أربعة أنماط أو مواقف يمكن أن يكون فيها المدير، نوضحها فيما يلي:

أولاً: المدير المضغوط:

وهو المدير الذي يقع في المربع رقم (١)، حيث تكون قدراته الإبداعية متدنية - كما أن المعلومات المتوافرة حول المشكلة التي يواجهها تكون غير كافية أيضاً، فيجد نفسه في موقف لا يصد عليه، وهو أسوأ المواقف التي يمكن

أن يواجهها على الإطلاق حيث يصبح هذا النمط من المديرين أقرب ما يكون إلى حالة عدم التأكد، وتزداد درجة المخاطرة في القرار الذي يقوم باتخاذها.

#### ثانياً: المدير المحظوظ:

وهو المدير الذي يقع في المربع (٢)، والذي تكون قدراته الإبداعية منخفضة، لكنه يكون محظوظاً، نظراً لوفرة المعلومات المتاحة حول المشكلة محل القرار، فيصبح من السهل عليه اتخاذ قرارات بشأنها، وهو في وضع أقرب ما يكون من حالة التأكد التام، ولا يجد نفسه في حالة مأساة لاتخاذ قرارات إبداعية، تبدو غريبة على زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه على السواء.

#### ثالثاً: المدير المبتكر:

وهو المدير الذي يقع في المربع (٣)، ويمتلك قدرات إبداعية عالية وطاقات متجددة، خلاقة، ولا يحبس نفسه في الأفكار التقليدية الجامدة، ولكنه في نفس الوقت يواجه مشكلات تكون المعلومات المتوافرة عنها غير كافية، فهنا تظهر قدراته وإبداعاته على ابتكار الحلول وإثارة الفكر وتقدير الطاقات الإبداعية فيمن حوله من المساعدين حتى يحسن المناخ العام لعملية اتخاذ القرار، وتأتي قراراته الإبداعية من منطلق فكر متجدد وجريء.

#### رابعاً: المدير المرموق:

وهو المدير الذي يقع في المربع (٤)، حيث يمتلك هذا المدير قدرات وطاقات إبداعية في التطوير والتحسين بشكل مستمر، ويفتح المجال لكل رأى أو فكرة جديدة ويشجعها، وهو في نفس الوقت يعمل في ظل حالة أقرب ما تكون من حالة، التأكد التام من حيث مدى توفر المعلومات حول المشكلة موضوع القرار، فتتجلى طاقاته الإبداعية في اقتراح بدائل متعددة وحلول مبتكرة تسهم في تحسين نوعية القرارات التي يتم اتخاذها دون عناء كبير.

ومما لا شك فيه أن كل مدير يتمنى أن يجد نفسه في النمط الرابع (المدير المرموق)، فهذا أفضل الأنماط المتلحة، ولكن دائما تأتي الرياح بما لا تشتهي السفن. فقد يجد المدير نفسه في موقف معين وفي مواجهة مشكلة معينة لا يملك معلومات كافية تساعد في عمالة اتخاذ القرار. فسرعان ما يتبين أن موقع المدير المرموق غير دائم، ويجد نفسه في موقع المدير المبتكر الذي يسعى جاهدا لتحسين نوعية القرار اعتمادا على قدراته الإبداعية.

كما يمكن أن يجد المدير نفسه في بعض الأحيان ليس في حاجة لاستخدام قدراته وطاقاته الإبداعية في مواجهة مشكلة ما، نظرا لتوفر معلومات وافية حولها. فيصبح مديرا محظوظا، يبذل جهدا بسيطا في حل المشكلات معتمدا على وفرة المعلومات المطلوبة وغزوتها لاتخاذ القرار دون الحاجة إلى جهد إبداعى غير عادى.

وتتمثل أسوأ الأمور على الإطلاق في أن يصاب المدير بحالة من الإحباط لظروف خاصة أو لتغير في المناخ العام بالمنظمة التي ينتمى إليها، فتتخض قدراته وطاقته الإبداعية في مواجهة مشكلة صعبة لا تتوفر عنها أية معلومات. فيجد المدير نفسه حينئذ وقد انتقل تلقائيا إلى نمط المدير المضغوط ويكون في موقف لا يصد عليه، يوقمه في الكثير من المشكلات ما لم يتخلص سريعا من هذه الحالة التي نتجت عن ضعف في قدراته الإبداعية ومواجهته لمشكلات تتصف بالمعلومات المتاحة حولها بالندرة النسبية.

## التفكير على طريقة "دي بونو" ست قبعات<sup>(١)</sup>

يرى "دي بونو" De Bono<sup>(٢)</sup> وهو مفكر إنجليزي مهم بالتفكير الابتكاري أن التفكير مهارة يمكن التدريب عليها، ومن الضروري أن يتعلم كل شخص مهارة وضع الأنواع المختلفة من القبعات؛ حيث لكل قبعة لون، وكل لون يحكم طريقة تفكير وذلك على النحو التالي:

- ١- القبعة البيضاء: وتعني حقائق نقيّة وأرقام ومعلومات.
  - ٢- القبعة الحمراء: وتعني أحاسيس وانفعالات وتخيّنات وحس.
  - ٣- القبعة السوداء: وتعني الانتقاد والحكم السلبي ولماذا إن نتفح.
  - ٤- القبعة الصفراء: وتعني التفاؤل والتدعيم الإيجابي البناء والتركيز على الإفرص.
  - ٥- القبعة الخضراء: وتعني الابتكار، الحركة.
  - ٦- القبعة الزرقاء: وتعني السيطرة على باقي أنواع التفكير.
- ولهما إلى تفصيل كل قبعة على التوالي:

### ١- القبعة البيضاء:

- هل يمكن أن تمثل دور الكمبيوتر.
- إعط المعلومات بطريقة محايدة وموضوعية.
- لا تعط تفسيراً للمعلومات: مجرد حقائق فقط.
- تستخدم أسئلة محددة للحصول على حقائق بدون تفسير.
- هناك فرق بين الحقائق المؤكدة وما تعتقد أنه حقائق.

(١) د. سيد الهولوى - اتخاذ القرارات - مرجع سبق ذكره.

(٢) De Bono. Six Thinking Hats. Penguin Books, ١٩٨٥

- هل تستطع أن تقلد اليابانيين في الإنصات.
- حتى الحقائق مستويات:
- صواب دائما، صواب غالبا، صواب إلى حد كبير، صواب إلى حد ما، صواب أحيانا، صواب نادرا، خطأ أحيانا، خطأ دائما.
- وضع القبة البيضاء.
- أطلب من شخص أن يضع القبة البيضاء.
- أجب عن الأسئلة وأنت مرتكيا القبة البيضاء.

## ٢- القبة الحمراء:

- قبة تحمل معها الانفعالات والأحاسيس والجوانب غير الرشيدة من التفكير.
- انفعالات مثل الخوف والغضب والكراهية والشك والغيرة والحب.
- تشمل أيضا أحاسيس وتضمينات ناتجة من تركم الخبرة وليست تضمينات اعتباطية بحيث ترقى إلى درجة ما يسمى في العلم "فرضيات".
- لسان عن انفعالات وشعور الآخرين بشكل مباشر لكي تطفو على السطح.
- الانفعالات غير منضقة وفيها تردد غالبا.
- وضع القبة الحمراء ..
- اطلب من شخص أن يضع القبة الحمراء أو ليكف عن استخدام القبة الحمراء.
- لا تستخدم القبة الحمراء دائما .. اجتمعا بقيمت أخرى.
- مثال: هذه النظرية غلط .. وأنت تعمل لصالح نفسك !!

## ٣- القبة السوداء:

- هذه قبة السلبية المنطقية



”معظم الناس يحبونها“. إنها ليست سلبية انفعالية، حيث يقدم فيها أسباب عدم نجاح الفكرة.

• هذه القبة انتقادية

”الانتقاد سهل“ ويرفع من مستوى صاحبه.

• قبة تشاؤمية

• مماثلة لما يسمى Devil’s Advocate.

• إذا استخدمت القبة السوداء، لجمع كل النقاط مرة واحدة بدلا من تقديم

النقاط على مراحل .. مثل طريقة النقط على مراحل .. مثل طريقة الجدل الغربي.

• ليس هدف صاحب القبة إظهار الحقيقة كما يفعل الدفاع في المحكمة ولكن الهدف هو توضيح فقط الضعف بطريقة موضوعية.

• يتنبأ صاحب القبة بأن الكرة إن تتجح.

كيف تتعامل مع أصحاب القبة السوداء:

- اعترف بنقاط الضعف وقم خطأ موازيا عكسيا.

- أو اعترف بنقاط الضعف واقترح برنامجا للتغلب عليه.

- أو لا تعترف بتاتا بنقاط الضعف. قبة سوداء أيضا.

#### ٤- القبة الصفراء:

إيجابيا حيث حب الانتاج مسيطر

• لتقول ليس بالضرورة انفعاليا ولكن من الممكن أن يكون مدعما

بالأسباب. وإذا لم يكن مدعما بالأسباب فمن الممكن أن يكون نوعا من

المحاولة، لماذا نخسر؟

• صاحب القبة يفكر في الجواب الإيجابية للفكرة ويحاول تحسينها.

• صاحب القبة يتطلع إلى مستقبل أفضل حيث يتطلى بتفكير فرصى.

- إنه يضع عدة سيناريوهات "ماذا لو ...".
- لديه رؤية موجهة للتنفيذ.
- اتجاه إيجابي لإنجاز الأعمال.
- التركيز على الإنجاز وليس بالضرورة على الابتكار أو الإبداع.
- نصف الكوب ملى بالماء !!
- كل مدير فعال لابد أن يضع قبة صفراء.

#### ٥- القبة الخضراء:

- أفكار جديدة
- مفاهيم جديدة
- مدخل جديدة
- بدائل جديدة
- والابتكار يحوى تجارب واستقرار واستعداد لتحمل المخاطر .. هذه هي لغة القبة.
- كل المطلوب أن تقضى وقتا أطول نحاول فيه البحث عن أفكار جديدة ومفاهيم جديدة كل المطلوب مجهود ووقت لخلق أفكار جديدة.
- حيث نستخدم الأفكار لقيمتها الحركية "الانتقالية" لفكرة أخرى .. لتأثيرها المستقبلى لخلق أفكار أخرى جديدة.
- يشترط استخدام الاستقرار لقيمتها الحركية للمستقبلية حيث الأفكار جامحة أو مجنونة:
- قل عكس ما يقال.
- استخدام كلمة عشوائية إحصائيا واربطها بالفكرة المعروضة ..
- جنوح فى التفكير.
- ربما نكتشف أن الفكرة جيدة بعد أن نتخذ.
- سمح باستخدام القبة السوداء و/ أو الصفراء .. بعدها.

## ٦- القبعة الزرقاء (\*) :

- هذه القبعة برمجة التفكير الإنساني.
  - إنها تعطى التعليمات بوضع أو خلع القبعات الأخرى.
  - إنها المسئولة عن تنظيم عملية التفكير في الاجتماعات.
  - أنها القبعة التي تركز على المطلوب التركيز عليه.
  - قبعة تستخدم الأسئلة مع أصحاب القبعات الأخرى.
  - وأحيانا يلخص ما يحدث في الموضوع المطروح.
  - وهو المسئول عن التلخيص النهائي وكتابة التقرير.
  - صاحب القبعة الزرقاء غالبا هو:
- رئيس الاجتماع
- مسئول عن النظم وعن الأجندة.
- إنه مطالب بعدم الدخول في جدال مع أحد وأقوى طريقة للتعامل مع الآراء المعارضة هو الاعتراف بأن الرأي الآخر صواب تحت ظروف معينة.

---

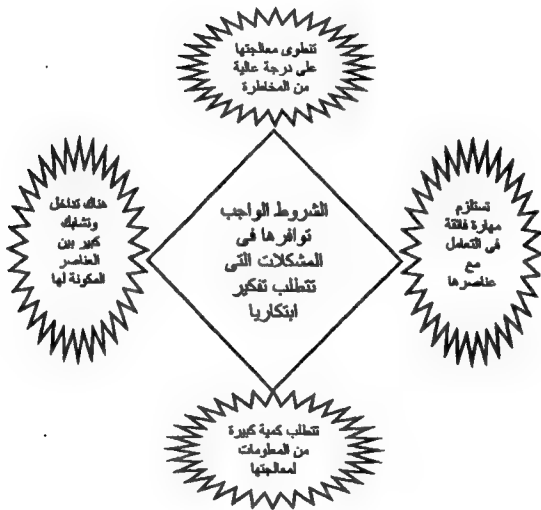
(\*) للتوسع في القبعات: De Bono: ٦ Thinking Hats.

## تحليل المشكلات التي تتطلب حلاً ابتكارياً

يتم تحليل المشكلات التي تتطلب قدراً من التفكير الابتكاري الخطوات

التالية:

- ١- التحيز والاستعداد النفسي لإعمال الفكر.
- ٢- ملاحظة وجود صعوبات أو سبلات معينة.
- ٣- وجود الحاجة إلى حل المشكلة.
- ٤- تركيز الجهود المتاحة وتنظيم عملية الاستفادة منها.
- ٥- تحليل المشكلة إلى عواملها المختلفة والتفكير والمتعمق فيها.
- ٦- جمع البيانات والمعلومات المتاحة المساعدة في إجراء عمليات التفكير.
- ٧- وضع حلول كثيرة ومتنوعة وأصلية وملائمة.
- ٨- تحليل نقدي موضوعي للحلول المقترحة.
- ٩- اختيار أحد الحلول والتركيز عليه.
- ١٠- التحقق من الحل.
- ١١- تنفيذ الحل وإيضاح النتائج المترتبة عليه.
- ١٢- إظهار قيمة العمل للآخرين.
- ١٣- المتابعة والتقييم المستمر.



## متطلبات الحل الإبداعي للمشكلات

### ١- الرؤية المستقبلية للمشكلات<sup>(١)</sup>:

ما معنى رؤية؟ إن الإجابة على ذلك السؤال تستدعي التعرف على ما يلي:

• المبرر من الوجود:

الرؤية هي إطار فلسفي يوضح المبرر من وجود الشخص أو الشيء والمبرر من الوجود له قيمة انفعالية تثير الحماس.

• الوتر انفعالي:

وإذا كانت الرؤية مرتبطة بأكثر من شخص فهي بالضرورة توضح الوتر الانفعالي الذي يحفز الناس للعمل والالتزام بما في الرؤية من معاني.

• الحلم المطلوب تحقيقه:

فالرؤية إذن هي شيء مثالي مطلوب تحقيقه إنه حلم مطلوب تحقيقه.

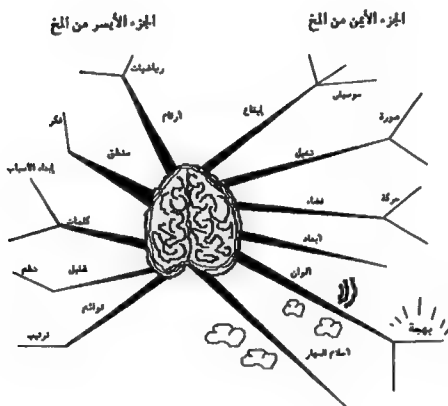
وعلى ذلك فنحن نقول أن:

الرؤية هي		
إطار فلسفي	وتر انفعالي	حلم أو تميز
لفهم المبرر	يحفز الناس	مطلوب
من الوجود	للعمل والالتزام	تحقيقه

(١) د. سيد الهوى - العقائد التحويلية - كلية عين شمس - القاهرة ١٩٩٦.

لأن الرؤية الناجحة هي الرؤية التي تكون قد تكونت بالإحساس والشعور. والتفكير الابتكاري والإبداعى، (تفكير الجانب الأيمن من المخ) بالإضافة إلى التحليل المنطقى (تفكير الجانب الأيسر من المخ). للقيادة هي:

استخدم عقلك الابتكاري أولاً ثم استخدم عقلك الحاكم ثانياً.



خريطة لماغية: تونى بوزان<sup>(٩)</sup>

**الجزء الأيمن: تفكير ابتكاري، والجزء الأيسر: تفكير منطقي**

والآن عزيزي الدارس تعالى معي إلى الامتبيان التالي:

(\*) Tony Buzan. Mind Mapping.

### استقصاء جانبى المخ

الدراسات العلمية الحديثة أثبتت أن جهتى المخ تصلان افراديا. وهذا يعنى أن كل جهة من جهتيه تأخذ على علقها تلمين مطومات معينة تختلف من فرد إلى آخر. ومهمة هذا الاختبار هو معرفة أى من الجهتين أكثر استصالها من مثل الدارس موضوع الدراسة:

#### السؤال الأول:

فى أى مكان تفضل الجلوس إذا كنت فى صالة سينما أو مسرح:

أ- ... على اليمين؟

ب- ... على اليسار؟

ج- ... فى الوسط؟

#### السؤال الثانى:

إلى أى جهة تنظر حين تحاول الإجابة على سؤال يحتاج إلى تفكير؟

أ- ... إلى اليمين؟

ب- ... إلى اليسار؟

ج- ... هل تولجه لشخص السائل بعينيك؟

#### السؤال الثالث:

هل أنت ...

أ- ... منفتح على الغير؟

ب- ... منطلق على ذلك؟



### السؤال الرابع:

- أ- ... هل تفضل حياة النهار؟
- ب- ... هل تفضل حياة الليل؟
- ج- ... الاثنان معا؟

### السؤال الخامس:

اللائحة التالية تضم حالات كثيرة تواجهها يوميا خلال عملك حدد أربع حالات ترتاح منها أو فيها وضع أمامها حرف (ب) وحدد من ثم أربع حالات تضايق منها وضع أمامها علامة (د).

- ١- نولم العمل ...
- ٢- تهوية الخطط ...
- ٣- الاستراتيجية ...
- ٤- العفوية ...
- ٥- القدرة على الإقناع ...
- ٦- المبادرة ...
- ٧- مراقبة الغير ...
- ٨- التصورات الذهنية ...
- ٩- المراقبة.
- ١٠- الطاقة، الحركة ..
- ١١- الانضباط الذاتي ...
- ١٢- تطور البرامج ...
- ١٣- اللذة ...
- ١٤- المحاسبة ...
- ١٥- التكامل في العمل والحياة ...

١٦- تعطيل الغير لوضع معين ...

١٧- النصائح ...

١٨- الرقة واللفظ ...

١٩- الإدراك الحسى ...

٢٠- الحرارة الإنسانية ...

٢١- الفطنة ...

٢٢- المسؤولية ...

٢٣- حدة الذهن ...

٢٤- الحس العلى ...

٢٥- الحركة ...

٢٦- الحس ...

### الأسئلة الصالحة:

حاول اختيار خمس كلمات من اللائحة المرافقة، تعتقد أنها تحدد

شخصيتك ...

١- محال ...

٢- منطقى ...

٣- موسيقى ...

٤- فلان ...

٥- ذو تفكير علمى ...

٦- خطيب ...

٧- مجدد، مبتكر ...

٨- مدرك بالحدث ...

٩- قادر على السيطرة على نفسه ...

١٠- كثير التدقيق ...

١١- انفعالى ...

١٢- قادر على فهم مجمل الأوضاع ...

١٣- محب للسيطرة ...

١٤- رجل فكر ...

١٥- قادر على التكليف ...

١٦- تجرئى ...

١٧- واقعى ...

١٨- قارئ جيد ...

١٩- مؤلف أخبار ...

٢٠- نحو حس قيسى ...

### السؤال السابع:

بين الجمل التالية اختر أربعة تعتقد أنها من صميم شخصيتك ...

١- أنا رجل أملك خصائص الزعماء ...

٢- أفضل العمل المستقل ...

٣- أحب الخروج من البيت، فلنا رجل اجتماعى ...

٤- أحب الفنون ...

٥- أنا صاحب ضمير وأتحمل المسؤوليات.

٦- حسان جدا ...

٧- أفضل العمل ضمن مجموعة ...

٨- لست منظما فى حياتى ...

٩- أحياء وضعيا لاجتماعيا جيدا ...

١٠- لقد نفسى دائما ...

١١- احترم تقاليد وأفكار المجتمع ...

١٢- لشكك أحيانا فى قدراتى الفكرية ...

---

## مفتاح الحل

اجمع العلامات التي حصلت عليها:

السؤال الأول:

١ - أ

١٠ - ب

٥ - ج

السؤال الثاني:

١٠ - أ

١ - ب

٥ - ج

السؤال الثالث:

٢ - أ

٨ - ب

السؤال الرابع:

٢ - أ

٨ - ب

٥ - ج

السؤال الخامس:

٧- د	٧- ب	:	١
٧- د	٧- ب	:	٢
٧- د	٧- ب	:	٣
٧- د	٨- ب	:	٤
٨- د	٧- ب	:	٥
٧- د	٧- ب	:	٦
٧- د	٧- ب	:	٧
٧- د	٧- ب	:	٨
٨- د	٧- ب	:	٩
٧- د	٧- ب	:	١٠
٧- د	٧- ب	:	١١
٧- د	٧- ب	:	١٢
٨- د	١- ب	:	١٣
٧- د	٧- ب	:	١٤
٧- د	٧- ب	:	١٥
٧- د	٧- ب	:	١٦
٧- د	٧- ب	:	١٧
٨- د	١- ب	:	١٨

٢= د	٨= ب	: ١٩
٧= د	- ب	: ٢٠
٣= د	- ب	: ٢١
٧= د	- ب	: ٢٢
٧= د	- ب	: ٢٣
٣= د	- ب	: ٢٤
٨= د	- ب	: ٢٥
٢= د	- ب	: ٢٦

المسؤول المخاص:

٢	-	١
٢	-	٢
٩	-	٣
٩	-	٤
٣	-	٥
٤	-	٦
٨	-	٧
٨	-	٨
٢	-	٩
٣	-	١٠

---

٧ - ١١

٨ - ١٢

٣ - ١٣

٣ - ١٤

٨ - ١٥

٨ - ١٦

٢ - ١٧

٥ - ١٨

٨ - ١٩

٨ - ٢٠

**المسؤول المبيع:**

٢ - ١

٨ - ٢

٢ - ٣

٨ - ٤

٢ - ٥

٧ - ٦

٣ - ٧

٧ - ٨

٩ - ٣

١٠ - ٧

١١ - ٣

١٢ - ٧

النقاط ما بين الرقم ٤١ - ٨٤:

تعنى أن تصرفاتك وأعمالك موجهة من قبل النصف الأيسر من الدماغ

النقاط ما بين الرقم ٨٥ - ١٢٨:

تعنى أن تصرفاتك وأعمالك موجهة من نصفي الدماغ معا.

النقاط ما بين الرقم ١٢٩ - ١٧٢:

تعنى أنها موجهة من النصف الأيمن من الدماغ.

مع ملاحظة أن الناحية اليسرى من الدماغ تصل بطريقة منتظمة. أنها الناحية المنطقية والمتحركة في دماغنا، عكس المنطقة اليمنى التي تعنى بشئون الابتكار والخلق (على المستوى الإنساني).

أنها المنطقة الحثيثة من المخ التي تعمل بواسطة الصور حتى وأن كانت هذه الصور متشابهة وغير منتظمة وذلك لأن هذه المنطقة قادرة على تحليلها بسرعة.



## ٢- توليد الأفكار "العصف الذهني"<sup>(١)</sup>:

بعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة وفي العديد من المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة في معالجة المشكلات المعقدة التي تواجهها. وحتى يحقق استخدام هذا الأسلوب أهدافه يحسن الالتزام بمبادئ أساسيين وأربع قواعد هامة:

**المبدأ الأول:** تأجيل إصدار حكم على الأفكار المطروحة أثناء المرحلة الأولى من عملية العصف الذهني.

**المبدأ الثاني:** الكمية تولد النوعية، بمعنى أن أفكارا كثيرة من النوع المعتاد يمكن أن تكون مقبلة للوصول إلى أفكار قيمة أو غير عادية في مرحلة لاحقة من عملية العصف الذهني.

### أما القواعد الأربعة فهي:

أ- لا يجوز انتقادا لأفكار التي يشارك بها أعضاء الفريق أو مهما كانت تبدو سخيفة أو تافهة، وذلك انسجاما مع المبدأ الأول المشار إليه أعلاه حتى يكسر حاجز الخوف والتردد لدى المشاركين.

ب- تشجيع المشاركين على إعطاء أكبر عدد ممكن من الأفكار دون التفات لنوعيتها والترحيب بالأفكار الغريبة أو المضحكة وغير المنطقية.

ج- التركيز على الكم المتولد من الأفكار اعتمادا على المبدأ الثاني الذي ينطلق من الافتراض بأنه كلما زادت الأفكار المطروحة كلما زادت الاحتمالية بأن تبرز من بينها فكرة أصلية.

---

(١) د. فتحى عبد الرحمن جروان - مهارات الإبداع - معهد الإدارة العامة - عمان - الأردن.

د- الأفكار المطروحة ملك للجميع وبإمكان أى من المشاركين الجمع بين فكرتين أو أكثر أو تحسين فكرة أو تعديلها بالحذف والإضافة.

وحتى تتجس جلسة العصف الذهنى لابد أن يكون المشاركون على دراية معقولة بموضوع المشكلة وما يتعلق بها من معلومات ومعارف، كما لابد أن يكونوا على دراية بمبادئ وقواعد العملية ذاتها قبل ممارستها. وقد يكون من الضروري توعية المشاركين فى جلسة تمهيدية وتدريبهم على اتباع قواعد المشاركة والالتزام بها طوال الجلسة. أما معرفة قائد الجلسة بموضوع المشكلة ومعرفته بقواعد العملية وخبرته فى ممارستها فإنها تشكل عاملا حاسما فى نجاح العملية ذلك أنه مطالب بتحضير صياغة واضحة ومحددة للمشكلة وعرضا موجزا لخلفيتها وبعض الأفكار المتصلة بها، بالإضافة إلى دوره فى الإبقاء على حماس المشاركين فى أجواء من الاطمئنان والاسترخاء والاطملاق.

ويقترح بوكارد، استخدام عملية التتابع لتفعيل جلسة العصف الذهنى بمشاركة الجميع وحتى لا ينفرد بعض المشاركين دون غيرهم بإعطاء الأفكار. وتتطلب هذه العملية أن يأخذ كل مشارك دوره حتى لو لم يكن لديه فكرة، وبعد أن تكتمل الدورة الأولى بإعطاء الفرصة للجميع تبدأ الدورة الثانية من عملية العصف بالمشارك الأول وهكذا حتى ينتهى الوقت المحدد للنشاط الذى يمكن أن يتراوح بين ١٥، ٢٠ دقيقة، أو عندما يقرر قائد النشاط أن جميع المحاولات لتوليد أفكار جديدة لم تعد تؤدى إلى نتيجة ملموسة. وقد يكون من المناسب حث المشاركين على تمثيل أو نقص شخصية أحد أطراف المشكلة أو أحد مكوناتها لتسهيل التفاعل مع الدور وبالتالي عملية تولد الأفكار.

وفى نهاية جلسة العصف الذهنى تكتب قائمة الأفكار التى طرحت وتوزع على المشاركين لمراجعة ما تم التوصل إليه. وقد يساعد هذا الإجراء على استكشاف أفكار جديدة ودمج أفكار موجودة تمهيدا لجلسة التقييم التى قد

تعقب جلسة توليد الأفكار مباشرة وقد تكون فى وقت لاحق. ولكن ينبغي ملاحظة أن المشاركين فى جلسة التقييم ليسوا بالضرورة هم الذين شاركوا فى جلسة توليد الأفكار، وربما كان من الأفضل إشراك آخرين من خارج المجموعة الأولى ولا سيما إذا كانوا مطمئنين بمسئولية تنفيذ الحلول التى سوف يتم التوصل إليها أو كان لهم دور ما فى تنفيذها.

**ولابد من التأكيد على أن أهم عناصر نجاح عملية العصف الذهنى تتلخص فى ما يلى:**

- أ- وضوح المشكلة مدار البحث لدى المشاركين وقائد النشاط قبل بدئ الجلسة.
- ب- وضوح مبادئ وقواعد العمل والتقييد بها من قبل الجميع بحيث يأخذ كل مشارك دوره فى طرح أفكار دون تعليق أو تجريح من أحد.
- ج- خبرة قائد النشاط وجدنيته وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذهنى كأحد الاتجاهات المعرفية فى حفز الإبداع.
- د- يجب أن تستمر جلسة العصف الذهنى لفترة طويلة بحيث يتجمع أكبر عدد من الأفكار حتى يصعب فى جلسة التقييم التعرف على صاحب الفكرة.
- هـ- يجب أن تتضمن جلسة العصف الذهنى خبرات وتخصصات مختلفة حتى تنوع الأفكار.
- و- يجب أن يعمل رئيس الجلسة على تشجيع الأفراد على تقديم المزيد من الأفكار، ويعمل أيضا على القضاء على أى مقاومة من قبل بعض الأفراد تهدف إلى إنهاء الجلسة أو الاكتفاء بعدد محدود من الأفكار.
- ز- عدم السماح أثناء جلسة العصف الذهنى بالتعقيب على أى فكرة تقدم مهما كانت هذه الفكرة.
- ح- عدم السماح لأحد بالامتناع عن المشاركة فى إعطاء الأفكار.

## تقنيات (أساليب) توليد الأفكار<sup>(١)</sup>:

الصعوبة الرئيسة التي تواجهها عند توليد أفكار جديدة للمساعدة في حل المشاكل هي التخلص من الطرق المعتادة التي تربط بها المعلومات. فمنطق الخبرة هذا يعيقنا عن ربط المعلومات بطرق غير معتادة. إذ إننا نجد من الصعب علينا بناء على هذا المنطق أن ننظر إلى الأوضاع المعروفة بطريقة جديدة وعليه فإن الربط للمعلومات والأفكار المختلفة الذي يبدو غير مهم ربما يستثنى أو لا يثار في الذاكرة عن قصد نظرا لضعف ارتباطه بالوضع أو الموقف. وتكون نتيجة ذلك أننا نفشل في تقصى جميع الطرق المحتملة للحل. وسوف تساعدك التقنيات الموضحة بعد في التغلب على هذه القيود.

حيث نلاحظ أن هناك العديد من التقنيات المختلفة التي يمكن أن تساعد في توليد الأفكار بعضها يعتمد على الاستراتيجيات العقلية وبعضها الآخر يعتمد على الأساليب الأكثر ميكانيكية (ألية). فالتركيز هنا منصب على كمية الأفكار المنتجة لا على نوعيتها. وهذا يمنحنا عددا كبيرا من الأفكار التي يمكننا أن نستخدمها في وضع حلول سيتم تقييمها في وقت لاحق.

والعنصر المهم في استخدام جميع هذه التقنيات تقريبا هو أن نطق أو نؤجل حكما على الأفكار والذي يعنى تجنبنا الاعتماد لأى نوع من أنواع التقييم. إذ إن تقييم الأفكار يحد من الخيال ويمنع الدماغ من إقامة علاقات غير عادية وربما مفيدة بين المعلومات فمثلا يكون من السهل أحيانا أن نتكى بأفكار غير عادية أو غير مبدوعة عندما نعرف بأننا نفعل ذلك من قبيل "اللعبة". ولكننا عندما تواجه مهمة جنية فلننا نطرح هذه الأفكار إما بوعى أو بغير وعى نظرا لأنها غير مرتبطة بحل عملى. ونحن نقدم فيما يلى أهم التقنيات الخاصة بتوليد الأفكار:

(١) سلمى تيسير سلمان - كيف تنمى قدرتك على حل المشاكل - المؤتمن للتوزيع - أمريكا  
١٩٩٨، ص ١٢٣.

## ١- تمارين الطلاقة:

ننمي بالطلاقة سهولة توليد الأفكار. وهناك العديد من تمارين اللعب البسيطة للتدريب على التخيل يمكن أن تساعد في تحسين الطلاقة. وعلى الرغم من أن هذا التمرين ليس دائما ثابتا إلا أن لهذه التمارين فائدة كبيرة كأجراءات منشطة لتقنيات أخرى أكثر فاعلية في توليد الأفكار. ففي الحل الجماعي للمشكلة تخدم هذه التمارين المنشطة الغرض الإضافي المتمثل في التغلب على تحفظ الأفراد على التعبير عن أفكار غير عادية.

تعتبر تمارين الطلاقة بسيطة عادة حيث تتطلب منك أن تكتب أكبر عدد ممكن من الأفكار في وقت قصير يكون عادة عبارة عن دقيقة أو دقيقتين. ومن الأمثلة على ذلك أن تختار شيئا معروفا وأن تذكر أكبر عدد ممكن من استخداماته في ذلك الوقت. ومن الأمثلة الأخرى أيضا أن تتخيل موقفا غريبا وتكتب جميع العواقب التي يمكن أن تترقب عليه مثل ماذا يحدث لو أنك استيقظت ذات صباح لتجد كل شيء يعتمد على الكهرباء قد توقف عن العمل؟

كما أن المرونة في التفكير يمكن أن تظهر في هذه التمارين. فكلما كانت أفكارك أكثر ومتشعبة كان تفكيرك أكثر مرونة. إن الطلاقة والمرونة تردان مع التدريب والممارسة ولذا عندما يكون لديك بعض الوقت للاسترخاء فإن هذه التمارين تكون مسلية وجديرة بالاهتمام<sup>(٩)</sup>.

## ٢- الربط الحر:

يمثل هذا الأسلوب بإطلاق العنان للتفكير بدون أن يكون هناك وجهة مقصودة، بمعنى أنك تذكر أول شيء يخطر في ذهنك استجابة لكلمة محفزة أو رمز أو فكرة أو صورة ثم تستخدم هذه الأشياء كمحفز مكررا بسرعة هذه العملية مرات عديدة لتولد سلسلة من الارتباطات. والشئ المهم هو أن تتجنب

(٩) لمزيد من التدريب حول هذا الموضوع راجع مؤلفنا البيع الشخصي.

الربط بين هذه الأفكار المتتابعة. إذ إن ذلك يشجع على الحفوية وظهور أفكار لا تمت كثيرا بصلة إلى الكلمة المحفزة.

يرسخ الربط الحر بشكل أعمق في الذاكرة مما يساعدك في اكتشاف علاقات بعيدة شبيهة بتلك العلاقات التي تكتشف على استخدام الخرائط الذهنية. ولكي تكون الأفكار فاعلة فإنها تحتاج لأن تسجل خطيا أو باستخدام شريط سمعي. وهذا يمكن أن يتعارض مع الأساليب الحر للأفكار وإذا فإنه يتطلب تدريباً وممارسة.

### ٣- المناقشة:

من الطرق السهلة جدا للحصول على أفكار إضافية عن المشكلة أن تناقشها مع أشخاص آخرين. فغالبا ما يكون لدى هؤلاء الأشخاص نظرة مختلفة لآراء المشكلة ومضامينها. كما ستكون لديهم قيم ومثل مختلفة. وحتى إذا لم يستطيعوا أن يسهموا مباشرة بأفكار مهمة فإن ما يقولونه قد يثير مسارات تفكير جديدة بالنسبة لك. وعليه فإن مناقشة مشكلتك مع أشخاص آخرين وسيلة مهمة مكتملة لأساليب توليد الأفكار الأخرى.

### ٤- ممارسة أحلام اليقظة:

هذا الأسلوب مرفوض وينصح بشدة بعدم استخدامه كمهارة لتفكير جديدة إذ ينعت بأنه خيالي وغير منتج وغير منضبط. غير أنه في الحقيقة إحدى أدوات التفكير الأساسية عند جميعا أصحاب الحلول الجيدة. فهو يتطوى على عدة خصائص مهمة منها:

\* الاسم "أحلام اليقظة" يساعدك في أن تنتظر إلى المشكلة كاستراحة للتفكير الحر غير الممنوع.

- يمكن ممارسته في الأوقات الحرة.
- يتضمن أفكارا نظرية لا إجراءات عملية ولذا لا خطر منه.
- يتسم بالسرية ولذا فإنه لست معرضا للسخرية من جانب الآخرين.
- يتضمن غالبا مشاعر وعواطف تصفى بعدا مهما على تفكيرك.
- يمكن معالجة الأفكار بسرعة ويمكن أيضا التنبؤ بالمعوقات المحتملة.
- يمكن تصور المكافآت بوضوح حيث تعمل كموامل محفزة ومشجعة.
- يساعدك في وضع خطط تعكس للبحث عن معلومات وفرص لمساعدتك في تحقيق أهدافك.

وهنا يجب التنبيه بضرورة أن توجه الممارسة القاطنة لأحلام اليقظة نحو هدف معين وهو ما يسمى غالبا بالتفكير الحالم. فليس هناك من جريمة في أن تحلم بما يبدو مستحيلا إذ إن المخترعين يفتنون ذلك دائما وعليه فإنه إذا استخدمت أسلوب أحلام اليقظة بشكل فاعل فإن ذلك سيساعدك في وضع خطط لتحقيق أهدافك.

#### ٥- التصور:

ويتضمن هذا الأسلوب التفكير في المشكلة بشكل بصرى أو مرئى. وهو أسلوب قد يكون مفيدا في حل أنواع عديدة من المشاكل. فمثلا إذا كنت مضطرا لوضع معادلة لقياس كمية السجاد اللازمة لفرش درج لولبى فإنه ربما ستجأ بشكل تلقائى إلى تصور الدرج فى ذهنك. ومن هناك ستبدأ فى وضع طرق لإجراء الحسابات بناء على شكل الدرج. وفى حالات أخرى قد لا يكون الشئ الذى ستصوره واضحا تماما غير أن التصور بلا شك أسلوب قوى ومرن للتفكير فى المشاكل ويمكن تطويره من خلال الممارسة والتدريب.

## ٦- الحضانة:

عندما تصل إلى طريق مسدود في حل مشكلة ما بعد أن تعمل على ذلك لفترة من الزمن فإنه من المفيد غالبا أن تأخذ استراحة وتتوقف عن العمل عليها. فعندما تكون قد استوعبت جميع المعلومات ذات الصلة وتتوقف عن العمل على المشكلة يبدو أن الدماغ يستمر في معالجة المعلومات بحثا على نحو لا شعوري عن علاقات وأنماط ذات صلة بالحل. وغالبا ما تخطر في الذهن فكرة جديدة أو حتى حل مقبول بعد فترة "الحضانة" هذه.

لقد نشأت عبارة "ننام عليه" من النوم لأن النوم فترة حضانة إجبارية. وقد وصلتنا أخبار كثيرة عن أشخاص يذهنون من نومهم بحلول جديدة لمشاكل يعملون عليها منذ فترة. ويقال بأن الكيميائي الألماني "كيكول" اكتشف التركيب الحلقى للبنزين بعد أن رأى حلما لأقوى تسخّن ذيلها، وعليه عندما يسمح لك الوقت تترك المشكلة جانبها لفترة من الزمن إذ أن ذلك يساعدك في التوصل إلى نظرة جديدة لإزائها إن لم يكن إلى حل مقبول.

## ٧- القوائم التلقائية:

وهذه عبارة عن قوائم لأسئلة تثير التفكير ويكفي أن تحض على البحث عن معلومات محددة وأن تثير أفكارا معينة وتسل القوائم التلقائية الخاصة بتوليد الأفكار من خلال الاستمرار عما ستكون عليه النتيجة إذا ما عالجت المعلومات بطريقة معينة. ويمكن تطبيقها على الأفكار أو الأشياء كما يمكن تطويرها لتختم أغراضا متنوعة. ومن الأمثلة المعروفة على ذلك "قائمة التفتد للأفكار الجديدة" التي وضعها أليكس أوزبورن وتتكون من مجموعة من الأسئلة الحافزة أو المثيرة مدرجة تحت العناوين التالية:



- يطلو على استخدامات أخرى؟ - يمكن استعاضة عنه؟
- يمكن تكيفه؟ - يمكن إعادة ترتيبه؟
- يمكن تكبيره؟ - يمكن دمجه؟
- يمكن تصغيره

فمثلا من الأسئلة التي يمكن أن ترد تحت عنوان "يمكن إعادة ترتيبه ما

يلي:

هل يمكن تبديل مكوناته؟ هل له أنماط أخرى؟ هل له أشكال أخرى؟  
هل له تسلسل آخر؟ هل يمكن عكس السبب والنتيجة؟ هل يغير جنوله؟  
وبهذا نجد أن القوائم التقديرية أسلوب مرن وقد يكون مفيدا جدا عندما  
تصل إلى طريق مسدود في حل مشكلة ما ويمكنك أيضا أن تعد قائمة تتكون من  
كلمات مثيرة أو ملحة لمساعدتك في التظلب على العوامل التي تعيق حلك  
للمشاكل.

## ٨- القوائم الاستفزازية:

لقد استخدم هذا المصطلح من قبل "جيمس ل. أدامز" في كتابه "النسق  
النظري" للإشارة إلى مجموعة من الأشياء التي تسبب لك وللآخرين الإزعاج أو  
المضايقة، والفرض منه هو تنشيط البحث عن فرص. ويمكن تطبيق هذا  
الأسلوب بشكل نافع في المؤسسات والشركات المختلفة من خلال استكراج آراء  
الموظفين بخصوص عوامل مثل: ما هي الأشياء التي تأخذ منك وقتا أكثر من  
اللازم حسب اعتقادك؟ لماذا؟ ما هي المواقف التي تسبب لك الإحباط؟ ما هي  
الأشياء التي يتعين عليك أن تفعلها وتعتقد بأنها غير ضرورية؟ لماذا؟ ونكشف  
الإجابات عن هذه الأسئلة فرصا لتحسين رضا الموظف عن العمل وكذلك  
تحسين فاعليته.

#### ٩- القياس (الشبه):

لحد المخاطر التي تتطوى عليها عملية حل المشكلة اختيار حل لمشكلة حالية لأنه نجح في مشكلة مماثلة أو مشابهة في الماضي. ومع ذلك فإن القياس يمكن أيضا أن يقدم نموذجاً يصرنا لكثير بالمشكلة. ومن الأمثلة التي تبين كيف أن القياس يمكن أن يؤدي إلى الإبداع: تقنية الطفو في صناعة الزجاج. فبينما كان "المستير بيلكينجتن" يغسل الأطباق لاحظ أن الدهون تطفو على سطح الماء. وعندما تم إنجاز تقنية الطفو فقد كانت تتكون من زجاج مذاب طاف على طبقة من القصدير المذاب. وعلى نحو مماثل وكثاء مشاركته في احتفال لتصنيع الخمر لاحظ مخترع البضاعة الألمانية "جونز جوتنبيرغ" الشبه بين معصرة الخمر ومفهوم الطباعة.

كما أن عالم الطبيعة يزخر بالأمثلة المفيدة بشكل خاص في مجال الهندسة والتصميم وبمكانك أن نعرض على ألباء أو قد تجد شبيها بالصنفة ألباء عملك على حل مشكلة ما.

#### ١٠- الابتعاد

يشير هذا المصطلح إلى الأساليب المستخدمة في الحل الجماعي للمشكلة. والغرض منه هو أن يساعدك في أن تبعد نفسك عن المشكلة من أجل تكوين نظرة جديدة عنها. وهو يتضمن إطلاق مجاز - كلمة أو عبارة لا تنطبق مباشرة على المشكلة - يساعد في اقتراح حلول لها. وقد لا يكون له أية قيمة عملية غير أنه يمكن مواضعته مع المشكلة بالقوة. بمعنى جعله يصبح على صلة بها. وفيما يلي مثالان على ذلك:

- أ- خذ فكرة من تعريف المشكلة ولبحث عن أمثلة عليها في بيئة مختلفة تماماً. فمثلاً إذا كانت تبحث عن طرق لتقليل العدوة بين أعضاء الفريق ونظرت إلى عالم الفلك فإليك ستجد بأن:

- الجاذبية تجذب الكواكب بعض إلى بعض كذلك الوضع الخطير قد يجذب أعضاء الفريق بعضهم إلى بعض.
- الشمس "تحنى" الأرض، لماذا يمكن أن يبهج أعضاء الفريق ويبعث الأمل فيهم.
- النجم المندثر يختفى بالانفجار، فهل يمكن "للانفجار" أن ينقى الأجواء بين أعضاء الفريق؟
- ب- ابحث في الغرفة ودع نظرك يقع على شيء ما ثم حاول أن تربط هذا الشيء بمشكلاتك. فمثلا قدمت تقريرا يحتوى على معلومات غير صحيحة كانه لك نائبك وأضاع عليك صفقة مهمة. لقد وقع نظرك على دباسة.
- وجه اللوم إلى نائبك.
- لجمع قوتك إلى قوة نائبك لاستعادة الصفقة.

## ١١- المفارقة (التناقض الظاهري)

- وهذا أسلوب آخر من أساليب الحل الجماعى. وتتكون المفارقة التى تعرف أيضا "بطون الكتاب" من عبارة مكونة من كلمتين وعادة ما تكون الكلمة الأولى صفة والثانية اسم. وهى تركز على جوهر المشكلة كتناقض مثير. فمثلا لديك فرصة وحيدة للالتقاء الصياليين دائمين مهمين ولكن يجب أن يتم هذا اللقاء فى نفس الوقت وفى موقعين مختلفين. وكلا الاجتماعين يحلان فى غاية الأهمية بالنسبة لك. ومن المفارقات المفيدة ما يلى:
- الإهمال الواعى: سوف تضطر إلى إهمال أحد السلاء ولكنك تريد أن تظهر بمظهر المهتم به.
  - الإخلاص الخائن (المزيف): تريد أن تتجنب الظهور بمظهر الخائن للعميل الذى لا تعرفه.
  - فرد مزدوج: أنت شخص واحد فقط ولكنك تحتاج لأن تكون اثنين.
- المفارقة مثل الابتعاد تساعد فى خلق نظرات جديدة وفى اقتراح طرق جديدة للحل.

## ١٢- العلاقات المفروضة (الاضطرابية):

وهذا أسلوب بسيط يتمثل في أن تفكر عن قصد في دمج فكرتين أو شيئين لا يوجد صلة بينهما لترى إن كان يترقب على هذا الدمج نتيجة عملية. وهناك العديد من السلع التجارية ناتجة عن مثل هذا الدمج مثل مقعد العمل متعدد الأغراض، سكن الجيش السويسري، بطاقات المعايمة الناطقة. ويستخدم الشكل الموسع أكثر لهذا الأسلوب في التحليل التركيبي ويمكن الحصول على نتائج مشابهة له من خلال أسلوب سرد السمات.

## ١٣- سرد السمات:

وهو أسلوب تحليلي يستخدم لتحديد طرق يمكن من خلالها تحسين منتج أو خدمة أو نظام معين. ويتكون من ثلاثة مراحل:

١- وصف السمات الطبيعية لكل عنصر من عناصر الشيء.

٢- وصف وظائف كل عنصر.

٣- فحص كل عنصر بالتدقيق لمعرفة ما إن كان تغيير سماته الطبيعية سيحدث تنمية في وظيفته.

ومن الأمثلة البسيطة على هذا الأسلوب: المفك فهو أداة لها أشكال عديدة مصممة بما في ذلك لشماله على ملك ومصباح صغير لاكتشاف التيار الكهربائي واشتماله على عدة نهايات لفك الأشياء إضافة إلى الشفرات المغناطيسية وآليات التدوير.

ويمكن أيضا استخدام أسلوب سرد السمات للبحث عن نواح بديلة لاستخدام المنتج أو الخدمة وذلك بالبحث عن تطبيقات لسمات محددة. فمثلا سمات الألياف البصرية جعلتها مفيدة في مجالات متنوعة كالاتصالات والطب وإنارة المعارض.

ثمة استخدام آخر لأسلوب سرد السمات يتمثل في تحليل القيمة. وهذا يتضمن النظر إلى تكلفة كل عنصر من عناصر الشيء بالنسبة للوظيفة التي يؤديها. وبعد إجراء هذا التحليل يمكن طرح العناصر غير المتناسبة مع التكلفة مقارنة بالوظائف التي تؤديها أو يمكن إيجاد طرق للتقليل من تكلفتها. والهدف من ذلك هو زيادة نسبة القيمة إلى التكلفة.

وهناك استخدام رابع لسرد السمات يتمثل في تحليل الأنظمة لإيجاد جوانب للتصين المحتمل. فمثلا يمكن تحليل سمات فضلات منتج معين للبحث عن طرق يمكن أن تستخدم بها كمادة لولية لمنتج آخر أو كمنتج جديد. ويستمرى أن يستخدم هذا المنتج أيضا أجزاء من نظام الإنتاج الموجود.

#### ١٤ - تحليل التركيب:

يشير هذا المصطلح إلى مجموعة متنوعة من الأساليب المشابهة للعلامات المفروضة و"سرد السمات"، التي يمكن تطبيقها على الأفكار أو المشاكل أو الأشياء أو الأنظمة التي يتم تجزئتها إلى عناصرها الأولية كي يتسنى البحث في أشكال ممكنة للدمج للوصول إلى شيء جديد وعمل.

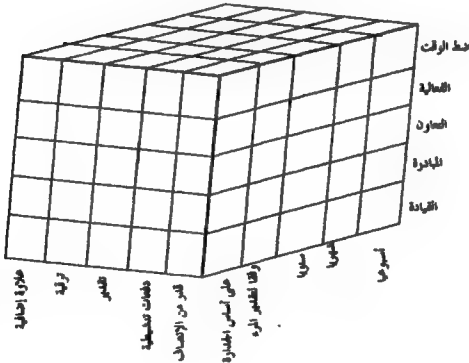
وعلى الرغم من وجود عدة أشكال لهذا الأسلوب إلا أن الأسلوب البسيط فيها يشتمل على الخطوات التالية:

- \* سرد ثوابت أو متغيرات الموقف.
- \* جزئ كلا من هذه الثوابت إلى أجزائها الأولية.
- \* مثل هذه الأجزاء على شكل جدول أو مصفوفة.
- \* فحص جميع طرق الدمج المحتملة لهذه الأجزاء.

وهناك مجموعة متنوعة من الطرق لتمثيل هذه المعلومات فيمكن مثلا استخدام البطاقات أو الأوراق لسرد كل عنصر إما بشكل فردي أو مصنفا تحت عناوين معينة ومن ثم يعاد تركيبها لإيجاد أشكال متنوعة لها. ويمكن تجميع المعلومات بشكل تناوبي وكتابتها في بطاقات دائرية ذات أحجام مختلفة بحيث

تكون بعيدة عن المركز ومن ثم تثبت معا في المركز بديوس ويتم تكويرها بتجميع عناصرها المختلفة معا. وربما يكون الإجراء الأسهل لتنفيذ هذا الأسلوب ممثلا في رسم مكعب ثلاثي الأبعاد يتم تقسيمه إلى عدد كبير من المكعبات الأصغر كما هو موضح في الشكل التالي ويستند هذا المثال أو الإجراء البسيط إلى استخدام الحوافز لمكافأة المديرين على سلوكيات معينة في العمل إما بشكل منتظم أو عند الاستحقاق أو طبقا لتقدير المسئول الأعلى مرتبة. ويستخدم هذا الإجراء ثلاث أضلاع فقط من المكعب معطيا (١٢٥) تجميعا محتملا ولكنه يوضح كيف يمكن تجميع الأفكار معا بطرق مختلفة مثل منح تقدير على الإدارة الجيدة للوقت على أساس أسبوعي أو منح علاوات على إظهار المبادرة بقررها الموظف نفسه أو منح نقاط تقود إلى الحصول على نصيب متمسا في الشركة استنادا إلىفاعلية التي ظهرت خلال العام الماضي.

### جدول تحليل تركيبي



يتمثل الاستخدام الرئيسى لأسلوب التحليل التركيبى فى تطوير منتجات أو خدمات أو أنظمة جديدة. ومن الأمثلة على ذلك تحليل عناصر المنتجات الحالية الناجحة لإيجاد أشكال جديدة ذات سمات ذابة. وقد لاقى هذا التحليل نجاحا بشكل خاص فى مجال التقنيات الجديدة. وعلى الرغم من أنه يستهلك كثيرا من الوقت إلا أنه يجعلنا نبحث بشكل دقيق عن جميع الأشكال المحتملة المخالفة للواقع.

ومن الأشكال الأكثر تعقيدا لاستخدام التحليل التركيبى هو ما يعرف بالمصطلح "سيميتار" ويعنى (الإبداع المنظم والنمذجة المتكاملة للتقنية والبحث الصناعى) وهو شكل تم تطويره فى الصناعة الكيماوية من قبل "جون كارسون" لمثلا يستخدم محورا نموذج المكعب لتمثيل المواد والعمليات وأسواق الشركة. ويتم وضع المنتجات الموجودة فى المكعبات الأصغر فى النموذج حسب المواد والعمليات والأسواق المعنية. ثم يتم فحص كل مكعب خال لمعرفة المنتج الذى سينتج عن دمج المادة والعمليّة ولمعرفة السوق الذى يمكن أن يخدمه. ويمكن أيضا النظر فى مواد وعمليات وأسواق أخرى لتحديد فرص عمل جديدة.

وخلاصة القول إن أفضل أسلوب تستخدمه لتوليد الأفكار هو الأسلوب الذى يحدده غالبا نوع مشكلتك وهدفك. وفى الحالات التى تتطلب على خيارات فإن التكرير والتجريب سوف يطمك الخيار الأفضل بالنسبة لك. وعلى الرغم من أن بعض أساليب توليد الأفكار قد تبدو معقدة ومستهلكة للوقت إلا أنه مع التكرير عليها وممارستها يصبح استخدامها عافيا.

## تطبيقات عملية على العصف الذهنى

أ- طرحت قبل مدة فكرة تعطيل العمل فى المؤسسات الحكومية يومين فى الأسبوع:

- ضع قائمة بجميع النقاط الإيجابية لتطبيق الفكرة؛
- ضع قائمة بجميع النقاط السلبية لتطبيق الفكرة؛
- وزن بين النقاط الإيجابية والسلبية، واتخذ قرارا يمكن الدفاع عنه. لا ننسى أن نحدد معايير المفاضلة بين البائل بطريقة موضوعية؛

ب- تخيل أن عدد سكان مدينة القاهرة أصبح عشرة ملايين نسمة، صف جميع أنواع المشكلات المترتبة على ذلك فى المجالات المختلفة.

ج- تزرع مدينة أسوان بالمعالم السياحية والأثرية. فكر فى جميع الطرق التى نعتقد أنها تساعد على تنشيط السياحة لداخلية والخارجية، وحدد الجهات الحكومية وغير الحكومية التى يمكن أن تقوم بها.

د- إذا توفرت لك فرصة تولى زمام المسؤولية فى الإدارة التى تعمل بها، فكر فى جميع الإجراءات التى يمكن أن تقوم بها لتطوير العمل فى الإدارة مع أخذ الشروط الموضوعية (المحددات الواقعية) بالاعتبار.

هـ- تعاني مصر من نسبة بطالة مرتفعة فى أوساط خريجي الجامعات والمعاهد الفنية، وفى الوقت نفسه يعمل فى مصر حوالى نصف مليون والف. فكر فى جميع الطرق الممكنة لإحلال العمالة المصرية بدلا من العمالة الوافدة.

و- أمامك صورة لبراد شاي تقليدى مما يستخدم فى معظم المنازل والمطوب منك أن تجيب على الأسئلة الثلاثة التالية:



١- لنكر أهم عيوب براد الشاي، والصعوبات التي تواجهك أثناء

استخدامه، تلك العيوب والصعوبات التي ترى أنها تتطلب تصدينا؟

٢- ما الحلول التي تقترحها للتغلب على عيوب براد الشاي، وعلى

صعوبات استخدامه؟ اطرح أكبر كم من الأفكار التي تطرأ على بالك

لتحسين البراد، سواء اتصلت هذه الحلول بتحسين وظيفة البراد أو

شكله أو طريقة استخدامه بما يزيد من كفاءته؟ مع ملاحظة الأتي:

• وأنت تقترح الأفكار والحلول، تخيل أن كل الإمكانيات متوفرة لك

لتنفيذ الفكرة التي تقترحها، المهم في الفكرة أن يكون من الممكن

تنفيذها.

• لا تذكر حلول تلغي وظيفة البراد الأساسية، واكتفى بالحلول التي

تحسن من البراد فقط.

• حاول أن تكون صياغتك للحل واضحة.

٣- لنكر الآن حلاً واحداً نهائياً يكامل بين أهم الأفكار التي طرحتها،

بحيث يمثل هذا الحل أفضل صورة تتصورها للبراد. مع ملاحظة

ضرورة أن توضح في حلك النهائي الكيفية التي سيكون عليها شكل

وأداء كل جزء من الأجزاء الآتية للبراد:

١- غطاء البراد ٢- وعاء البراد من الخارج للدخل

٣- الفوهة (البيزوز) ٤- مصفاة البراد

٥- مقبض البراد (اليد) ٦- قاعدة البراد

٧- المادة العازلة التي تغطي المقبض والغطاء.

• إذا لم تدخل تحسيناً على جزء معين من أجزاء البراد، لنكر ذلك

بوضوح.

و- لطلق لخيالك العنان ولذكر لنا عشرون استخداماً لقطتك المبتة.

---

## ثالثاً: حل المشكلات

### ١ - الحل التقليدي للمشكلات

وفقاً للأسلوب التقليدي يتم حل المشكلة بحسب المراحل التالية:

#### المرحلة الأولى:

تشخيص المشكلة، وقد سبق التعرض لهذا الجزء في بداية البرنامج.

#### المرحلة الثانية: تحليل المشكلة:

وتشمل على ثلاثة محاور أساسية يوضحها الشكل التالي:

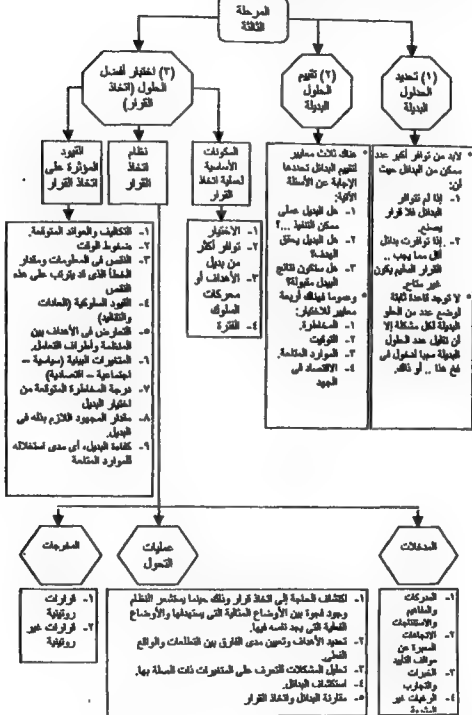
## المرحلة الثانية



(١) تصنيف المشكلة	(٢) جمع البيانات	(٣) تحليل البيانات
<ul style="list-style-type: none"> <li>* تحديد حجمها.</li> <li>* تحديد درجة تعقدها.</li> <li>* تحديد نوعها:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- مالية</li> <li>- محاسبية</li> <li>- فنية</li> </ul> </li> <li>* تحديد طبيعة المشكلة (جديدة أم مزمنة)</li> <li>* نوع القرار المطلوب لحلها:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- نهائي</li> <li>- مؤقت</li> <li>- مرحلي</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* تحديد البيانات المطلوبة بدقة.</li> <li>* تحديد كفاءة الطرق اللازمة لجمع البيانات (مقبلة - استقصاء - ملاحظة).</li> <li>* تحديد نوع البيانات المطلوبة:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- أولية:</li> <li>تصلح لعدة أغراض ويمكن أن توجد في أكثر من جهة.</li> <li>- ثانوية:</li> <li>يتم جمعها خصيصا لغرض حل المشكلة المبحوث. تخضع لرقابة متخذ القرار وتكون درجة الثقة فيها عالية.</li> <li>- تاريخية:</li> <li>تستخدم لأغراض التخطيط مثل البيانات المحاسبية.</li> <li>- كمية:</li> <li>تبرز علاقات محدودة بين عدد من العناصر والمتغيرات وهي تمتثل بالدقة وبن درجة الثقة فيها كبيرة.</li> <li>- نوعية:</li> <li>وهي تتضمن أحكاما أو تقديرات وتحمل قدرا من المخاطرة أو الأخطاء مثل التحيز ونقص الموضوعية.</li> <li>- آراء:</li> <li>وهي تلقى الضوء على المشكلة وتساعد في تحديد البيانات والحقائق المطلوبة.</li> <li>* تحديد كمية البيانات المطلوبة بحيث لا تنقص أو تزيد.</li> <li>* تحديد كمية البيانات الناقصة لتحديد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار.</li> </ul> </li></ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* دراسة الأسباب التي أدت إلى المشكلة وفحص العلاقة بينها حيث يقارن متخذ القرار بين الحالات التي تحققت فيها النتائج والحالات التي أخفقت فيها.</li> <li>* تحديد العلاقة المتداخلة بين الأسباب من حيث تفاؤها وتأثيرها على بعضها البعض مما يؤثر سلبا وإيجابا على سهولة التعرف على أسباب المشكلة</li> </ul>

## المرحلة الثالثة تحديد البدائل الممكنة:

وتحتوي على المحاور الثلاثة التالية:



## المرحلة الرابعة "اختيار الحل":

تحتوي على المحور الثلاثة التالية:

### المرحلة الرابعة



<p>١- تحديد الوقت الذي يستغرقه تنفيذ الحل.</p> <p>٢- تحديد الأشخاص الذين سيتولون تنفيذ الحل ومسؤولية كل منهم وعلاقته بالآخرين.</p> <p>٣- تحديد الطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل.</p> <p>٤- تحديد النتائج المرجوة من القرار وتقرير متى يمكن تحديدها.</p> <p>٥- تحديد المعايير والوسائل التي ستستخدم لمراقبة تنفيذ الحل.</p> <p>٦- تحديد المشكلات التي قد تمتدح أثناء الحل ووضع الإطراء المناسب لمواجهتها وحلها.</p> <p>٧- تحديد البديل الذي قد تدعو الظروف لاستخدامه إلى جانب البديل المختار أو بالإضافة إليه.</p>	<p>لتحويل الحل تصرف يجب إتباع الآتي:</p> <p>١- أن يلمهم الأفراد التغيير المطلوب في سلوكهم والتغيير المتوقع في سلوك الآخرين الذين يملون معهم.</p> <p>٢- التلبية على حقيقة أساسية أن:</p> <p>القرار يكون فعالاً من خلال تصرفات الآخرين.</p> <p>٣- فاعلية القرار = نوعية مدي قبوله.</p> <p>ومعنى ذلك أن فاعلية القرار إنما هي نتيجة لنوعية القرار (جودته) مضروباً في مدى قبول القرار من أولئك الذين ينبغي عليهم تنفيذه.</p>	<p>ذلك سمح طرق لاختيار الحل هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- فحص الجواب السالبة للبديل.</li> <li>- وضع البديل في خطوات تصديقية.</li> <li>- إعادة النظر في الاقتراحات والأمن التي يقوم عليها الحل.</li> <li>- إعادة تقييم البديل التي التبت في أول الأمر بسبب جودها والنظر في إمكانية معالجة هذه الجيوب.</li> <li>- مناقشة البديل مع الآخرين.</li> <li>- وضع البديل موضع التنفيذ في ظروف مثالية.</li> <li>- تنفيذ البديل مرحلياً بحيث تساعد النتيجة المحصلة من كل جزء على تقرير الجزء الذي يليه، وهكذا حتى أحر حققة في البديل.</li> </ul> <p>ذا اجتاز الحل الاختيار الذي عقد كان هو القرار النهائي والذي تل نسب البديل في ظل الظروف المحيطة وفي حدود الموارد المتاحة في إطار الأهداف.</p>
---	--	--

## تدريبات عملية على الحلول التقليدية للمشكلات<sup>(١)</sup> تدريب (١)

### المشكلة:

تقدم مندوب الأمن بجهة العمل إلى المدير بتقرير يفيد وجود مخانات كهربائية ومواد بوتجاز بالإدارات وإعداد المشروبات من شاي وقهوة وغيرها. مما يستهلك التيار الكهربائي في أغراض خاصة ويعرض الإدارات لاحتمالات نشوب الحريق لا سيما وأن طفايات الحريق غير صالحة وغير كافية.

### الحل:

أصدر مدير المنظم قرارا بتشكيل لجنة ثلاثة برئاسة العلاقات العامة وعضو مالي وعضو من الأمن.

### الواجبات:

أ- تحديد المشكلة وكيف نشأت.

ب- جمع الحقائق والبيانات حول المشكلة.

ج- اقتراح الحلول المختلفة.

أ- تحديد المشكلة:

بدأت اللجنة بتحديد المشكلة وتبين لها ما يلي:

(١) محمود أمين زويل - الفكر الإدارة والإدارة - مكتب المعارف الجديدة - الإسكندرية.

١- نشأت المشكلة أصلاً في الإدارات الموجودة بالدور الثالث، حيث أن البوفيه المخصص لتقديم المشروبات بالدور الأرضي، ولا يوجد عمل بوفيه كافيين من جهة، كما لا يوجد فرع تليفون بالبوفيه كوسيلة اتصال سريعة تستخدم لطلب المشروبات.

٢- رفض السعاة المخصصين للعمل بالإدارات من ترك مواقعهم والذهاب إلى البوفيه لإحضار الطلبات خوفاً من العقوبة في حالة طلبهم بمعرفة مدير الإدارة وتبين عدم تولدهم.

٣- في ظل هذه الظروف تصل الطلبات من البوفيه متأخرة من ناحية وباردة من ناحية أخرى.

٤- تبين وجود سخانات كهربائية فعلاً في بعض الإدارات وبعض الموائد.

٥- يترتب على عدم حل المشكلة استخدام التيار الكهربائي في غير الغرض المخصص له مع احتمال نشوب أي حريق بسبب ماس كهربائي أو غيره.

٦- يترتب على حل المشكلة من وجهة نظر الأمن تحقيق الأمان من حيث عدم اندلاع حرائق وعدم استخدام التيار الكهربائي في غير الغرض المخصص له.

ولكن يترتب على حل المشكلة عدم رضا العاملين لمنعهم من استعمال المشروبات مما قد يؤثر على درجة تعاونهم ومستوى الأداء.

#### ب- جمع التبيات والحقائق:

١- تبين أن البوفيه يقدم خدمة جيدة بموجب عقد محرر تم إطلاع اللجنة عليه بمكتب مدير الشؤون المالية والإدارية.

٢- تبين من متعهد البوفيه أنه يمكنه زيادة عامل أو اثنين للعمل لخدمة موظفي إدارات الدور الثالث على أن تتم جميع طلباتهم عن طريقه وذلك بموجب العقد.

٣- تبين من المعلومات المقدمة من رئيس السويتش وجود سماعة تليفون إضافية وخط تليفون داخلي يمكن استخدامه بالبوفيه والأمر يتطلب موافقة السيد المدير.

٤- يوجد قلة من العاملين تتعامل فعلا مع البوفيه ولا يمثل الأمر بالنسبة لهم أى مشكلة.

٥- بمناقشة اللجنة لبعض العاملين ممن يستخدموا سخانات تبين أنه له مانع لهم من استخدام البوفيه طالما تصل الطلبات بسرعة معقولة ولتكن فى خلال ساعات معينة.

٦- بفحص طفايات الحريق يتبين أن بعضها يحتاج إلى ملء واختبار صلاحيتها.

#### ج- اقتراح الحلول:

اقرحت اللجنة الحلول الآتية:

١- إلزام المتعهد بتقديم الخدمة لجميع العاملين طبقا للعقد وزيادة عامل يخصص للدور الرابع.

٢- تقديم مذكرة مستقلة للعرض على المدير بالموافقة على تركيب سماعة تليفون وخط داخلي بالبوفيه، حيث أن ذلك يعطى لطباعا جيدا للزائرين عند طلب أى مشروب لهم.

٣- يقتصر تقديم طلبات العاملين فى مواعيد محددة يتركز فيها جهد عامل البوفيه لخدمتهم كأن يكون لمدة ساعة من ١١ - ١٢ مثلا، وفيما عدا ذلك يتم خدمة العملاء للقادمين للمنظمة عن طريق التليفون وفى أى وقت.

٤- اختبار صلاحية طفايات الحريق عن طريق رئيس الأمن وأى جهة مختصة.



---

٥- إصدار قرار بمنع استخدام المسخالات الكهربائية والمواد منعا بلتا مع مسائلة أى مقصر.

د- تقديم تقرير عن أعمال اللجنة:

مستوفى من ناحية الشكل والموضوع وينتهى بتوقيع أعضاء اللجنة.

## تدريب (٢)

مثال	مراحل حل المشكلة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تمييز المشكلة: أظهر تحليل تقرير المبيعات حدوث هبوط في المبيعات في مدينة بورسعيد.</li> <li>• الوضع الحالي: انخفضت المبيعات في بورسعيد بنسبة ١٠% في الشهر الماضي.</li> <li>• الوضع المطلوب: إعادة المبيعات في بورسعيد إلى المستوى السابق على الأقل.</li> <li>• الهدف: إعادة المبيعات في بورسعيد إلى المستوى السابق إضافة إلى زيادة المبيعات بنسبة ٢ % خلا ثلاث شهور.</li> </ul>	<b>تشخيص المشكلة</b>
<p>مندوب المبيعات في مدينة بورسعيد هو سامي سلمان. وقد انتقل سامي إلى سكن جديد منذ ثلاثة أسابيع. ويقع السكن الجديد في "البر". يستغرق وصوله إلى مركز البيع (٣) ساعات، يبدأ يوم العمل بالنسبة لسليمان عند الساعة العاشرة صباحاً وينتهي عند الثالثة والنصف مساءً.</p>	<b>تحليل المشكلة</b>

مراحل حل المشكلة	مثال
الخطوات المحتملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>* استبدال سامى بموظف آخر فى بورسعيد.</li> <li>* عرض حوافز مالية على سامى لقضاء أيام العمل فى بورسعيد.</li> <li>* إعادة توزيع الموظفين على مراكز البيع.</li> </ul>
معايير الحل المثالى	<ul style="list-style-type: none"> <li>* إعادة المبيعات مدينة بورسعيد إلى مستوياتها السابق وإظهار نمو سنة بعد أخرى فى المبيعات المستهدفة.</li> <li>* لا ينطوى الحل على تكلفة إضافية.</li> <li>* إبقاء "سامى" فى مدينة بورسعيد إن أمكن نظرا لخبرته فيها.</li> </ul>
الحل الأفضل - تنفيذ الحل	<ul style="list-style-type: none"> <li>* استبدال سامى بموظف آخر.</li> <li>* عرض وظيفة بديلة على "سامى".</li> <li>* تعيين منلو مبيعات جديد فى مدينة بورسعيد وتدريبه على العمل.</li> </ul>
مراجعة مدى نجاح الحل	<ul style="list-style-type: none"> <li>* استقال سامى سليمان.</li> <li>* ارتفعت المبيعات فى مدينة بورسعيد بنسبة ٥١% (خلال أسابيع).</li> <li>* تعيين مندوب جديد أدى إلى زيادة تكلفة للتدريب والتعيين.</li> </ul>

## ٢- حل المشاكل حاسوبياً<sup>(١)</sup>

كان يتوجب على المدير أو صناع القرار، وحتى وقت قريب، أن يستعين بأخصائي أنظمة المعلومات أو الحاسوب حين يرغب باستخدام الحاسوب لحل مشكلة معينة حيث كان المدير يحدد احتياجاته ويقترح الطول ويقدمها لأخصائي الأنظمة ليقيم هذا الأخير ببناء نظام معلومات قادر على مد الاحتياجات المعلوماتية لصانعي القرارات في المنظمة. وقد كان يشعب ذلك أحياناً بحدوث اختناقات عندما يصبح عدد المشاكل أكبر بكثير مما يستطيع أخصائيو المعلومات تلبيته. وقد أدى ذلك إلى أن يأخذ المدراء وصانعو القرارات المبادرة ويحاولوا تطوير نظم حاسوبية ولن يستخدموها لحل مشاكلهم مباشرة. وقد أطلقت على هذه النظم تسمية "النظم المحوسبة للمستفيد الأخير".

### خطوات حل المشكلة بواسطة الحاسوب:

#### ١- تعريف المشكلة:

أي ما هو المطلوب تحقيقه من هذه المشكلة. فحين نواجهنا مشكلة إيجاد قيمة المحل لعينة إحصائية معينة فلا بد لنا أن نحدد أن هذه المشكلة تهدف إلى إيجاد حاصل قسمة مجموع قيم المشاهدات على عددها ولأنها تنتهي بإيجاد تلك القيمة المحددة.

#### ٢- تحديد الطريقة الصلبة لحل المشكلة:

وتسمى بالخوارزمية. ويتم تحديد الطريقة بحسب طبيعة المشكلة قيد البحث. ففي المثال السابق إذا كانت القيم مبوية فإن الطريقة التي ستبني هي

(١) عماد عبد القومب الصباغ - الحاسوب في إدارة الأعمال - دار الثقافة للنشر والتوزيع  
- عمان ١٩٩٦.

يُوجد مجموع حاصل ضرب التكرارات في مركز الفئات على مجموع التكرارات، أما إذا كانت القيم غير مبنوية فلن المعدل يتم إيجاد عن طريق إيجاد حاصل قسمة مجموع القيم على عددها.

### ٣- اختيار اللغة المناسبة:

وتعتمد على:

- أ- طبيعة المشكلة المراد حلها: يتم اختيار اللغة بحسب طبيعة المسألة فإذا كانت المسألة علمية أو رياضية فلن أنصب اللغات هي فورتران وإذا كانت تجارية نختار كوبول وهكذا. كما يمكن أن نختار إحدى لغات الجيل الرابع.
- ب- المترجمات المتاحة في الحاسبة.

### ٤- التأكد من إمكانية الأسبق على حل المشكلة:

قبل البدء بتنفيذ البرنامج يجب للتأكد من الإمكانيات المتاحة في الحاسوب فإذا كانت المشكلة تتطلب مثلاً سعة خزن كبيرة فهل يمتلك الحاسوب هذه السعة؟

### ٥- التنفيذ ومعالجة الأخطاء:

بعد اختيار اللغة المناسبة يتم كتابة البرنامج وإخاله مع البيانات المطلوبة إلى الحاسوب لغرض تنفيذه وإخراج النتائج. وعادة ما يقع المبرمج بأخطاء معينة عند كتابة البرنامج. ويمكن تحديد نوعين من الأخطاء:

- أ- الأخطاء القواعدية: وهي الأخطاء الناتجة عن كتابة بعض عبارات البرنامج بصورة مخالفة لقواعد اللغة المستخدمة (مثلاً تكتب عبارة بلغة فورتران في برنامج البيسك وغيرها). ولا يمكن تنفيذ البرنامج حتى تصحح هذه الأخطاء ويقوم الحاسوب بنفسه بتحديد الأخطاء مما يسهل مهمة تصحيحها.

ب- الأخطاء الأسلوبية: وهي أخطاء تنتج عن كتابة البرنامج بشكل مخالف للصيغ الرياضية المستخدمة في حل المشاكل أو أن البيانات يتم إدخالها بصورة مغلوبة مما يؤدي إلى إعطاء نتائج غير صحيحة عند حل المشكلة (مثلاً يتم حساب الوسط الحسابي بجمع القيم وضربها في عددها بدلاً من قسمتها على عددها) وهذه الأخطاء أصعب من النوع الأول حيث أن الحاسوب لا يكتشفها وإذا لم ينتبه المبرمج فقد لا تكتشف أبداً.

#### ٦- اختبار صحة البرنامج:

وتعني التأكد من صلاحية البرنامج وقدرته على حل المشكلة باختلاف نوع البيانات المستخدمة وأنه يعطي نفس النتيجة مرة بعد أخرى.

#### ٧- توثيق البرنامج:

ويحى كتابة جميع الملاحظات عن طبيعة عمل البرنامج بشكل يسهل مهمة التعرف عليه. ولا يشترط أن تكون هذه الخطوة هي آخر خطوات البرنامج فالتوثيق يمكن أن يبدأ منذ بداية حل المشكلة. لأن كل خطوة من خطوات البرنامج تحتاج إلى توضيح حول طبيعتها وأسلوب معالجتها.

#### ٣- الحل الإبداعي للمشكلات<sup>(١)</sup>:

هو عملية تفكير مركبة تتضمن استخدام معظم مهارات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد وفق خطوات منطقية متعاقبة ومنهجية محددة بهدف التوصل إلى أفضل الحلول للخروج من ملق أو وضع ملق باتجاه هدف مطلوب أو مرغوب.

(١) د. فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع - دار الفكر - عمان ٢٠٠٢.

أما المنهجية المحددة والخطوات المنطقية المتعاقبة فإنها تشير إلى نموذج أوسبورن - بارنس في حل المشكلات الإبداعى وما أدخل عليه من تطوير وتحسينات لاحقة على مدى سنوات من البحث والتجريب على أيدي عدد من الأكاديميين والخبراء المتخصصين الذين ارتبطوا بشكل أو بآخر بمؤسسة التربية الإبداعية ولتجمع السنوى حول حل المشكلات الإبداعى فى بالظوا بولاية نيويورك.

لقد كانت البداية تنحصر فى استخدام استراتيجية العصف الذهنى لتوليد الأفكار والبحث عن المعلومات وإيجاد حلول غير تقليدية للمشكلات، ثم أدخلت استراتيجيات وتقنيات متعددة لزيادة الفاعلية فى توليد الأفكار.

### المبادئ الأساسية لعملية "حل المشكلات الإبداعى":

حدد خبيران من مدرسة بالظو للإبداع بعض المبادئ الأساسية التى ينبغى التنبه إليها وتذكرها والتقيد بها خلال مراحل عملية حل المشكلات الإبداعى، ويرى الخبيران أن هذه المبادئ ضرورية لتفعيل عمليات التفكير المتشعب والمتقارب فى كل مرحلة من المراحل الست للعملية، ومن شأنها أن تجعل عمليات التفكير أكثر إنتاجية وسهولة. وقد صنف الخبيران هذه المبادئ فى مجموعتين، إحداهما تتعلق بعملية التفكير المتشعب بينما المجموعة الأخرى ترتبط بعملية التفكير المتقارب. ووضعت المبادئ فى صيغة الخطاب بالأمر حتى يتقيد بها الفرد أو المجموعة عند ممارسة عملية "حل المشكلات الإبداعى".

## مبادئ عملية التفكير المنتشعب:

### ١- لجل إصدار الأحكام:

سيقتضى هذا المبدأ الانفتاح على كل الاحتمالات، وإياحة فرصة كافية لمرض جميع الأفكار الممكنة فى كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلة الإبداعى. لأن الأفكار المتنوعة والمتعددة تمثل جوهر العملية وإعاقبتها أو كبتها بإصدار أحكام متسرة - سواء بالثناء أو الذم - من شأنه أن يكبح عملية التفكير فيما هو أصق، ويضعف ثقة الفرد أو المجموعة، ويعجل فى الوصول إلى طريق مسدود قبل إيجاد حل للمشكلة.

### ٢- لبحث عن عدد وفقر من الأفكار:

يتطلب هذا المبدأ التفكير الجدى والتطلع بقوة لإيجاد أكبر قدر من الأفكار والبدائل والاحتمالات دونما لكتراث بالنوعية فى طور عملية التفكير المنتشعب. وذلك لأن الحكم على نوعية الأفكار ومدى صلاحيتها يتم عادة فى طور عملية التفكير المتقارب التى تحقب عملية التفكير المنتشعب فى كل مرحلة ولا سيما فى مرحلتى إيجاد الحل وقبوله.

### ٣- تقبل جميع الأفكار:

يقصد بهذا المبدأ التنبيه إلى أهمية إطلاق العنان للتفكير فى توليد الأفكار، وعدم الخوف من عرض أى فكرة تخطر على الذهن، ذلك لأن الأفكار التى قد تبدو سخيفة أو حمقاء أو غريبة فى نظرك، أو نظر الآخرين فى وقت ما قد تكون أساسا يبنى عليه الآخرون أفكارا أصلية وفعالة فى وقت لاحق.



#### ٤- اذهب بتفكيرك إلى أبعد مدى:

يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أن الحل الإبداعي للفعال لمشكلة يتطلب من الفرد أو المجموعة جهداً ممتداً ومركزاً، قد يطول أمدّه، وهناك شواهد على أن الأفكار الجديدة والأصيلة تبرز في معظم الأحيان قبيل الاقتراب من حالة الإعياء البدني والعقلي في مجموعة العمل. وبالتالي لابد من التخلي عن نزعة الخمول في التفكير التي يعاني منها كثير من الناس، والحفاظ على مستوى الحيوية والجدية في البحث عن أفكار في مخيلتنا أو محيطنا من خلال حواسنا المتيقظة والمنفصلة مع الموقف.

#### ٥- استرح قليلاً حتى تختمر الأفكار:

يقصد بهذا المبدأ وضع المشكلة جانباً لبعض الوقت وممارسة نشاط أو هواية لا علاقة لها بالمشكلة. ويمكن هذا المبدأ فكرة "الاحتضان" كإحدى مراحل العملية الإبداعية. وقد تنقز إلى الذهن لفكار أصيلة خلال هذه الفترة، ومن المفيد أن يحمل الشخص معه مذكّرة جيب لتسجيل هذه الأفكار.

#### ٦- حاول دمج الأفكار - كن متطفلاً:

يقصد بهذا المبدأ أن يكون للفرد متيقظاً طول الوقت لما يعرضه الآخرون من أفكار خلال عملية "حل المشكلات الإبداعي". وقد يتمكن من الوصول إلى فكرة أصيلة عن طريق الربط بين أفكار متنوعة من هنا وهناك، وليس هناك ما يمنع ذلك. وعلى القول أن تكوين ارتباطات جديدة بين الأفكار والأشياء يعتبر جوهر العملية الإبداعية في كثير من دراسات الإبداع.

#### مبادئ عملية التفكير المتقارب:

#### ١- كن منطقياً ومنهجياً في تفكيرك:

يشير هذا المبدأ إلى أهمية التخطيط والتفكير المنطقي والتفكير الناقد في اتخاذ القرارات واختيار البدائل في كل مرحلة من مراحل عملية الحل الإبداعي

المشكلات. إن الأفكار والبدائل الكثيرة التي يتم توليدها في طور عملية التفكير المتشعب، بحاجة إلى تقليص وتقييد في طور عملية التفكير المتقارب. ولزيادة فرص النجاح في اتخاذ القرارات السليمة ووضع خطة العمل المناسبة، ينبغي الاعتماد عن الاختيارات العشوائية أو المزجية، والالتزام بالموضوعية والتخطيط المنظمة المدروس.

#### ٢- كن واضحاً:

يعنى هذا المبدأ طرح جميع الأفكار بكل وضوح أمام مجموعة العمل لمراجعتها وتقييمها. لأن عدم الوضوح وعدم الأمانة مع الذات ومع الآخرين وتقييم الأفكار بالنزول أو بناء على محكك غير معلنة، يخلق صعوبات وتناقضات تحول دون النجاح في التوصل إلى حل مقبول للمشكلة.

#### ٣- تجنب التهافت غير الناضجة:

يقصد بهذا المبدأ التأكيد على خطورة التسرع في اتخاذ القرار عند تقييم الأفكار واختيار أفضلها، ومن الأهمية بمكان أخذ جميع الاحتمالات والأفكار المعروضة بجدية، ونقلها من جميع الجوانب قبل إسقاط أى فكرة منها أو اختيار أخرى وفي كثير من الحالات لا تتمخض العملية عن شئ جديد أو جوهري نتيجة التسرع في إسقاط الأفكار غير العادية في القائمة.

#### ٤- لا تتردد بالمخاطرة في دراسة القضايا الصعبة والنقاط الخفية:

يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أن تجنب الخوض في الجوانب الصعبة أو المخفية للمشكلات لا يعنى زوالها. وهي أشبه ما تكون بالمشكلات الصحية من حيث أن تجاهلها قد يؤدي إلى تفاقمها. وعليه ينبغي عدم التهرب منها وتناولها بعقل مفتوح حالما تظهر على السطح. ومن جهة أخرى لابد من القيام بعمل مدروس للتكبر ببعض المشكلات أو الصعوبات التي يمكن أن تكون غامضة

---

ومن المحتمل أن تؤثر على القرارات وخطط العمل فيما بعد. وذلك لأن التفكير في هذه القضايا خلال العمل ومولجتها في الوقت المناسب يحول دون وقوع مفاجآت أو إحباطات في وقت متأخر .

#### ٥- طور اتجاهها إيجابيا في إصدار الأحكام:

يشير هذا المبدأ إلى أن عملية اتخاذ القرار عملية بناءة وليست عملية هدامة. بمعنى أن عملية تقييم قائمة الأفكار ليست عملية شطب أو هدم لها، ولكنها عملية بحث عن أوجه القوة، أو العناصر الإيجابية فيها التي تبرر الاحتفاظ بها وفحصها بعمق أكثر في مرحلة أخرى.

#### ٦- تذكر دائما أهدافك من العملية:

يتضمن هذا المبدأ تنبيهها إلى ضرورة الإبقاء على الأهداف المرجوة من استخدام عملية "حل المشكلات الإبداعي" في مركز الوعي. ومواء في أطوار توليد الأفكار أو تقييمها خلال المراحل الست يجب أن لا يفرق الفرد أو المجموعة في التفصيلات بعيدا عن الهدف الأساسي أو الأهداف الفرعية المطلوب تحقيقها.

### استخدام نموذج CPS في الحل الإبداعي للمشكلات:

- يتكون نموذج (ح | م | CPS) من ثلاث مكونات - ونقصد بالمكونات الأنشطة التي يقوم بها الأفراد عند حل المشكلات بأسلوب إبداعي - هذه المكونات هي فهم المشكلة - توليد الأفكار - التخطيط للعمل (التنفيذ). وكل مكونا يتضمن مرحلة أو أكثر، ويتضمن النموذج ست مراحل محددة داخل المكونات الثلاثة:

#### المكون الأول: فهم المشكلة:

- ويتكون من ثلاث مراحل فرعية:
- التوصل للمشكلة غير محددة الضبابية.
- جمع البيانات
- تحديد المشكلة

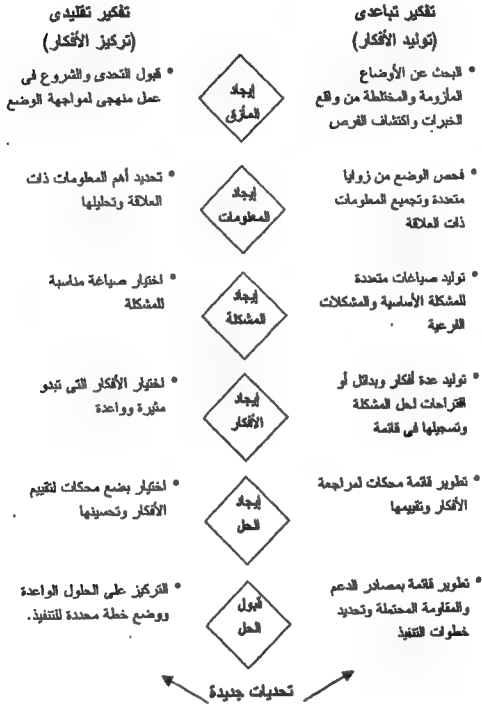
#### المكون الثاني: توليد الأفكار

#### المكون الثالث: التخطيط للعمل (التنفيذ):

- ويتكون من مرحلتين فرعيتين:
- التوصل للحل
- التوصل لقبول الحل

وفي المستوى الأكثر تحديدا نجد أن كل مرحلة في (ح | م | CPS) لها وجهين تكميلا للتوازن والتكامل بين التفكير التباعدي والتفكرى أو التفكير الإبداعي والتفكير الناقد.

الوجه الأول للتفكير التباعدى وفيه تأتى ببدائل متعددة ومتنوعة أما  
الوجه الثانى للتفكير التقاربى فيه تقوم بتحليل وتطوير وتنقيح البدائل التى  
طرحتها، وأخيرا يقدم للنموذج الاستراتيجيات أو التكتيكات أو الأنوات التى  
تيسر التفكير الإبداعى وبعض هذه الاستراتيجيات ذات توجه إبداعى وبعضها  
ذات توجه ناقد - أى أن بعضها يشجع التفكير التباعدى وبعضها يشجع التفكير  
التقاربى، وذلك حسبما يتضح من الشكل التالى.



## أدوات نماذج CPS:

يوضح الجدول التالي الأدوات التي يعتمد عليها نموذج CPS في حل المشكلات.

### أدوات نموذج (ح ا م)

#### صندوق الأدوات

#### CPS Tool Box

أدوات التفكير الإبداعي	أدوات التفكير التقابلي
<ul style="list-style-type: none"><li>الاتجاه التحليلي في توليد الأفكار</li></ul> <p>يستخدم هذه الأدوات يمكن تحليل موضوع ما إلى أجزاء فرعية لكي تركز على توليد الأفكار ومثال هذه الأدوات المورفولوجية.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>استخراج الأفكار الهامة</li></ul> <p>يستخدم هذا التكنيك لاستعراض الأفكار الواعدة واختيارها وتصنيفها</p>
<ul style="list-style-type: none"><li>العصف الذهني بأشكاله المختلف</li></ul> <p>حدث تطور في استخدام (ع ذ) BS بهدف زيادة الناتج من الأفكار والبدائل ومنها العصف الذهني بالكتابة.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>التجميع والتصنيف (إلقاء الضوء)</li></ul> <p>الهدف منها التوصل من الأفكار للكثيرة المتناثرة إلى أفكار أقل عددا وأكثر معنى ويمكن الاستفادة منها وذلك بتصنيفها إلى فئات.</p>

أنواع التفكير الإبداعي	أنواع التفكير التقاربي
<ul style="list-style-type: none"> <li>* العصف الذهني</li> <li>تكنيك جماعي له مبادئ أساسية يجب الالتزام بها - ويهدف إلى التوصل لأفكار متنوعة وجديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* المزايا - لوجه القصور - الجدة (التفرد)</li> <li>منهج محدد يهدف إلى تحديد الأوجه الإيجابية المزايا والأوجه السلبية للقصور والتفرد والجدة في البدائل المطروحة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* قوائم الأفكار</li> <li>من أمثلتها SCAMPER وتهدف لتنشيط عملية توليد الأفكار - بتوجيه أسئلة تستثير التفكير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* تحليل المقارنات الزوجية</li> <li>يستخدم لمقارنة البدائل بهدف ترتيبها من حيث القيمة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* العلاقات القسرية</li> <li>وفي هذا التكنيك يستخدم منه لا علاقة له بالموقف لبحول مسار الأفكار وينشطها في اتجاه جديد وغير مألوف.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* مصفوفة التقييم</li> <li>وتستخدم في عملية تحليل عددا من البدائل في ضوء محكات معينة.</li> </ul>



مكونات النموذج:

المكون الأول: فهم المشكلة:

هذا المكون من نموذج (ح إ م) CPS يتناول التوصل لنقطة تركيز فيها جهدك لحل المشكلة. فإن الخطوة الأولى لتحقيق القفزة الإبداعية أن تركز جهدك على المشكلة الصحيحة. إن تحديدك للمشكلة أو التحدي أو الفرصة يساعدك على أن تجد وتستخدم البدائل الناجحة. هناك ثلاث مراحل لتستطيع الاستفادة من هذا المكون تبدأ بالسؤال: "ما هو التحدي أو الفرصة أو العقبة التي سوف أركز عليها؟". وتنتمى هذه المراحل فيما يلي:

المشكلة الضبابية "قبل التحديد":

المشكلة العامة تعني أن في هذه المرحلة يكون الموقف هلاميا - عاما - مختلطا - غير محدد. فالتما تواجبه مواقف كثيرة داخل كل موقف هناك الكثير من الرسائل الممكنة - الهدف الأساسي من هذه المرحلة هو تحديد واختيار هدف عام أو نقطة بداية توجه جهدك وتفكيرك.

جمع البيانات:

في هذا النشاط يكون هدفك السعي للحصول على أكبر قدر من المعلومات والبيانات التي تساعدك في توضيح المشكلة الضبابية ولتتبدد المشكلة. في هذه المرحلة عليك أن تبدأ في جمع ملاحظات - معلومات - انطباعات - مشاعر حول المشكلة التي بدأت منها ثم تقرر أي البيانات تبدو أكثر أهمية لتحقيق فهم أفضل للمشكلة.

وفيما يلي نموذجاً يساعدك في جمع ما تحتاج إليه من بيانات:

## نشاط جميع البيانات

### التعليمات:

الهدف من هذا النشاط تدريبك على جمع البيانات والاختيار منها ويمكن أن تقوم بهذا النشاط على مشكلة أو موقف خاص بك وعلى أي حال - اتبع الخطوات الآتية:

#### \* الوجه التباعدى لجمع البيانات:

الخطوة (١): استخدم التساؤلات، تذكر المبادئ الخاصة بالتفكير التباعدى أثناء طرح التساؤلات، والإجابة عليها - حاول جمع ٥ وحدات من البيانات على كل تساؤل - معلومة - انطباع - تساؤل - مشاعر - ملاحظات.

#### \* الوجه التباعدى من جمع البيانات:

خطوة (٢): حدد البيانات الأساسية باستخدام منهج اختيار أفضل البدائل بوضع علامة أو خط أو دائرة حولها.

خطوة (٣): صنف البيانات في الفئات الثلاثة - أعرفها - يجب أن أعرفها - لود أن أعرفها.

خطوة (٤): استخدم البيانات التي حصلت عليها في الخطوات السابقة لتكون منظومة أو نموذج أو علاقات بين البيانات - سجل ملاحظتك عن هذه العلاقات لتعود إليها.

### • تحديد المشكلة:

الهدف هنا التوصل لتحديد مشكلة تثير لديك الرغبة في حلها، في هذه المرحلة سوف تضع صياغات متعددة لمشكلات متعددة، ثم تختار أو تستخلص صياغة معينة - هذه الصياغة المحددة بدقة ووضوح تساعدك وتنفذك لتوليد الأفكار والبديل المتعددة وهذه المرحلة من النموذج تساعدك على تحديد الطريق الذي عليك أن تسلكه لتصل إلى ما تتمناه في المستقبل.

ونقدم لك عزيزى القارئ فيما يلى نموذجاً يلخص المكون الأول للنموذج CPS.

## نموذج ملخص للمكون الأول فهم المشكلة

### صياغة المشكلة الضبابية:

اكتب صياغة للمشكلة فيما يلي تأكد أنها تبدأ بأحد الموجهات الآتية:  
أليس من المفيد أن ... أريد أن ... لابد أن يتوفر في الصياغة العمومية  
الاختصار - الفلادة.

أليس من المفيد أن يقوم ضباط السجن بعملهم في جو آمن؟

### البيانات المفتاحية:

اكتب البيانات المفتاحية فيما يلي. اكتب بيانات كافية تساعد على تكوين  
صورة للموقف دون أن تكف عن بذل المزيد من الجهد وتستطيع أن تعرض  
البيانات المفتاحية في رسوم بيانية أو في صياغة لغوية. أمثلا لا يمكن أن تكون  
هذه البيانات على النحو التالي:

- أمر المسؤولين عن السجن أن تضع القيود في أيدي "س" كلما شادر زفراته.
- يكسر "س" القيود.
- س يهاجم الحراس والممرضين.
- "س" ضخم وقوي ويصدر عنه سلوك عنيف.
- فهم دوافع "س".
- يرفض الحراس الاقتراب منه.

### صياغة المشكلة:

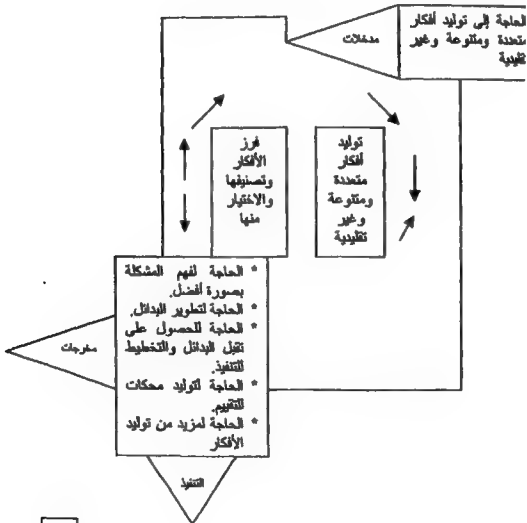
اكتب صياغة المشكلة التي تعبر عن "روح" الموقف. استخدم الجذع  
الذي يساعدك مثل أليس من المفضل ... أليس من المؤسف ... كيف يمكن ...  
ما السبيل إلى ... كيف ...

كيف نجعل "س" طرفا في عملية إعادة التأهيل.

## المكون الثاني: توليد الأفكار:

في حين يتضمن فهم المشكلة ثلاث مراحل لكل منها هدف ونشاط فإن هذا المكون يتضمن هدفاً واحداً ونشاطاً واحداً هو توليد الأفكار - وتستخدم هذه المرحلة حين نحتاج إلى آراء وأفكار متعددة ومتنوعة وجديدة وغير مألوفة لكي نحل مشكلة قد سبق لك تحديدها أو توليها تحد أو نتغلب على عقبة، ويظهر الشكل التالي الكيفية التي يتم من خلالها توليد الأفكار.

### توليد الأفكار



---

ورقة عمل "إيجاد الأفكار"  
(مبهجات الأفكار SCAMPER)

أفكار جديدة

كلمات مفتاحية

..... (Substitute) استبدل (S)

..... أخرى:

..... (Combine) لدمج (C)

..... أخرى:

..... (Adapt) كيف (A)

..... أخرى:

..... (Modify) عدل (M)

..... أخرى:

..... (P) ضع له استخدامات أخرى

..... (Put to other uses)

..... أخرى:

..... (Eliminate) أ حذف (E)

..... أخرى:

..... (Reverse) انعكس (R)

..... أخرى:

## نشاط البحث عن الأفكار

### التعليمات:

الهدف من هذا النشاط مساعدتك على استخدام مرحلة البحث عن الأفكار ويمكن القيام بالنشاط باستخدام المهمة التي سبق لك تحديدها، وفي أى الحالات لابد أن يكون لديك صيغة للمشكلة - وفيما يلي خطوات النشاط:

### التفكير التباعدى فى البحث عن الأفكار:

الخطوة (١): حدد المشكلة التي تريد جمع الأفكار حولها وضع لها صياغة جيدة.

الخطوة (٢): استخدم نموذج لاختيار الاستراتيجيات لتحديد الأدوات التباعدية التي تفضل استخدامها.

الخطوة (٣): ذكر نفسك بقواعد التفكير التباعدى.

الخطوة (٤): استخدم للتفكير الذى اخترته لتوليد أعدادا كبيرة من الأفكار المتنوعة والغير تقليدية لحل المشكلة، حاول التوصل إلى ٣٥-٤٠ فكرة قبل البدء فى النشاط التقارى.

### التفكير التقارى فى البحث عن الأفكار:

خطوة (٥): اقرأ الأفكار التي توصلت إليها وقرر أيها الأفكار واعدة - أو صنف كل ما لديك من أفكار على أساس محكات تضعها لنفسك - يمكن أن تصنف كل الأفكار أو الأفكار الأفضل فقط.

خطوة (٦): لخص نتائجك بفصل الأفكار الأفضل - أو بفصل الفئات المختلفة تمهيدا للخطوة القادمة

## ملخص مكون

### توليد الأفكار

#### صياغة المشكلة والبيانات الرئيسية:

حدد المشكلة التي تم توليد الأفكار حولها وكذلك البيانات الرئيسية التي استخدمتها في فهم الموقف: كيف تجعل "س" يهتم بعملية إعادة تأهيله؟

- قرر المسؤولون في السجن وضع القيود في أيدي "س".
- "س" ضخم وقوى وعنيف
- "س" يكسر القيود
- فهم دولف "س"
- "س" يؤذي الحراس والممرضين
- يرفض الحراس الاقتراب منه.

#### الأفكار الواعدة:

اكتب الأفكار الواعدة - أفضل أن تضع الفكرة في جملة حتى يتضح معناها - وكذلك اكتب بعض البيانات الهامة التي قد تساعدك في تطوير الأفكار  
فمثلا يمكن القول:

- اقتراب من "س" وحاول أن تكسب صداقته.
- واجه القوة بالقوة - ضاعف القوة حتى تخضعه (ومنه كبير وعنيف).
- قل مدة بقاءه في السجن (لا أحد يعرف كيف يتصرف معه، ينتظر المحاكمة، الحراس يرفضون الاقتراب منه).
- وجه قوته نحو نشاط إيجابي.
- وفر له ما يسعده وما يجعله آمنا - وتجنب إغضابه.
- استثمر قوته وحجمه الهائل - لبحث عن هيئة تستطيع الاستفادة منه.



### المكون الثالث: التخطيط للعمل (للتنفيذ):

الهدف من مكون التخطيط للعمل (للتنفيذ) ترجمة الأفكار الهامة الواعدة إلى إجراءات مفيدة ومقبولة وقابلة للتنفيذ - إن هدفك في هذه المرحلة هو وضع خطة عمل لتنفيذ الحل الذي توصلت إليه - التخطيط للتنفيذ يتضمن مرحلتين: إيجاد الحل - وتقبل الخطة.

#### • إيجاد الحلول:

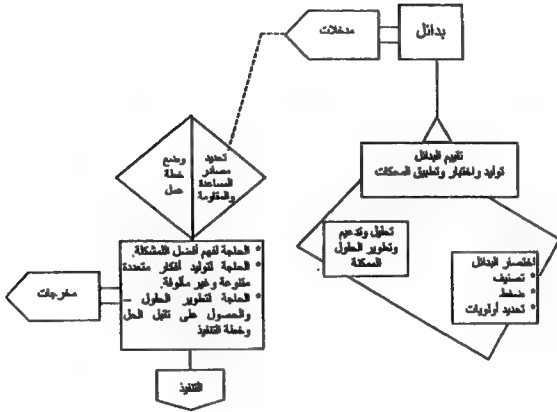
يتضمن تحميم الأفكار الواعدة وتناولها بالتحليل والتفريق والتحسين - وأحيانا يكون التركيز في هذه المرحلة على التصنيف والتحديد أى الانتقال من عدد كبير من الأفكار لعدد أقل على أساس المفاضلة، وأحيانا أخرى يكون التركيز على وضع محكات وتطبيقها على الأفكار المطروحة - وللتوصل للحل يتيح لك الفرصة لفحص الأفكار الواعدة وتدعيمها.

#### تقبل الخطة:

والقبول هنا يفيد تقبل الحلول التى توصلت لها. ويتناول دراسة إمكانية نجاحها فى الواقع كما يؤكد على التغيير المستهدف بتطبيق الحلول التى تم التوصل لها. وهذه المرحلة أهم ما فيها الالتزام - والحصول على التأييد والمساندة وتجنب المقاومة.

والشكل التالى يسهم فى إيضاح ما سبق.

## التخطيط للتنفيذ



## نموذج نشاط تقبل الحل

### تعليمات:

الهدف من هذا النشاط هو مساعدتك على استخدام الأدوات المرتبطة بتقبل الحل. وتستطيع تطبيقها على المهمة (تحدد المشكلة) التي بدلت حيث سيكون لديك حلولاً ثم تقييمها وتريد أن تختبر قبولها عند التطبيق. فيما يلي قائمة بعض الأنشطة التي يمكن تطبيقها على المهمة التي اخترتها باستخدام تكتيكات تقبل.

الحل اختر وطبق الأنشطة التي تتناسب مع موقفك فقط.

التفكير التباعدي وتقبل الحل تتضمن الأنشطة التباعدية ما يأتي:

- استخدام العصف الذهني (أو أي تكتيك تباعدي) لتوليد مصادر للمساعدة متعددة ومتنوعة وغير مألوفاً استخدم من - ماذا - أين - متى - لماذا - لتتسبب تفكيرك.

- كرر الخطوة السابقة لتوليد مصادر المقاومة.

- استخدم العصف الذهني أو أي تكتيك تباعدي لتوليد الحديد من البدائل لإجراءات التنفيذ.

### التفكير التقاربي وتقبل الحل:

تتضمن الأنشطة التقاربية ما يأتي:

- حدد المصادر الرئيسية للمساعدة والمقاومة.

---

• حدد وصنف خطوات التنفيذ في إجراءات قريبة وإجراءات متوسطة وإجراءات بعيدة.

• ضع خطة تفصيلية للتنفيذ، حدد العناصر الأساسية حيث تتضمن من يقوم بماذا، ومتى، وكذلك محكات أو مقاييس النجاح التي سوف تستخدمها في التقديم - تأكد أن كل خطوة ورائها منطق واضح وأسباب واضحة.

• قيم خطة العمل التي وضعتها باستخدام قائمة للتنفيذ - حدد خطوات وإجراءات الطوارئ وهي التي يمكن اتباعها لمواجهة التغيرات الغير متوقعة أو المفاجآت التي تظهر عند التطبيق.

والآن تذكر عزيزى القارئ أن هناك عشرة أسباب لمقاومة الحلول الجديدة يظهرها الجدول التالى:

### أسباب عشرة وراء رفض الحلول الجديدة

الاستراتيجية المقترحة لمواجهته	السبب
١- اجعلهم يختارون أسلوب التعبير وتشركهم فى القرار.	١- الإحساس بفقد زمام الموقف.
٢- إشركهم فيما لديك من معلومات أول بأول.	٢- عدم اليقين أو عدم التيقن.
٣- مهد للتغيير قدر الإمكان.	٣- المفاجأة.
٤- اجعل التغيير يبدو مألوفا قدر الإمكان.	٤- ما يلجم عن التغيير من اختلاف فى أشياء كثيرة.
٥- احتفظ بالكبر قدر من الاستقرار.	٥- الحاجة لما هو معتاد.
٦- التعليم والتدريب.	٦- الشك فى القدرة على التغيير.
٧- فهم قيم من يقع عليهم التغيير.	٧- ما يحدثه التغيير من تغيرات.
٨- إشرك الأسر فى أهمية التغيير.	٨- مزيد من العمل.
٩- حافظ على مناخ عمل صحى.	٩- اعتراضات قديمة.
١٠- فرصة لتترك الماضى واستقبال المستقبل.	١٠- أحيانا يكون التغيير مصدرا لخطر حقيقى.

## البرنامج التدريبي لحل المشكلات الإبداعية<sup>(١)</sup>

### ملفظة:

يتكون البرنامج التدريبي الذي وضعه بارنس من (١٦) جلسة تدريبية مدة كل منها ساعة ونصف، وفي كل جلسة تعرض مواد معدة جيدا بعناية وبطريقة منهجية، وتتضمن المواد إرشادات واقتراحات لتحفيز الإبداع، كما تتضمن اقتباسات من أقوال لأشخاص مبدعين، أو خلاصات من دراسات الإبداع بهدف تشجيع المتدربين وإثارة طاقاتهم الإبداعية.

أما خبرات البرنامج فإنها مصممة بطريقة متكررة ومثيرة للاهتمام، ويمكن تأطيرها في أربع مراحل، هي:

### المرحلة الأولى:

يتركز دور المتدرب في هذه المرحلة على ملاحظة المدرب وهو يقوم بتطبيق استراتيجيات البرنامج وتقنياته في كل خطوة من خطوات عملية حل المشكلات الإبداعية.

### المرحلة الثانية:

يتطور دور المتدرب ليقوم بالعمل مع مجموعة صغيرة من الأفراد تحت إشراف مباشر من قبل المدرب، وباستخدام أوراق عمل وتكريرات تفصيلية معدة من قبل المدرب.

(١) د. فتحي عبد الرحمن جروان - الإبداع - مرجع سبق ذكره.

### المرحلة الثالثة:

يقوم المتكرب بالعمل مع شخص آخر من المشاركين بإشراف غير مباشر من قبل المدرب، وباستخدام نماذج قليلة من المواد التدريبية.

### المرحلة الرابعة:

يتولى المتكرب المسؤولية بنفسه عن تطبيق جميع الاستراتيجيات والتقنيات المناسبة في كل خطوة من خطوات العمل التي يتضمنها برنامج "حل المشكلات الإبداعى"، وذلك لإيجاد حل لإحدى المشكلات التي يختارها المتكرب.

### أهداف البرنامج:

يهدف البرنامج التتريبي "حل المشكلات الإبداعى" إلى تحقيق ما يأتى:

- ١- زيادة وعى المتكرب بالفرص والتحديات والمشكلات الموجودة في بيئته، وزيادة اهتمامه بها ورغبته في حلها وتحسينها.
- ٢- تقوية الدافعية المتكرب ليكون مبدعا في التعامل مع المشكلات.
- ٣- جعل المتكرب أكثر انفتاحا على أفكار الآخرين ونقهما لها.
- ٤- تمكين المتكرب من استخدام استراتيجيات وتقنيات متنوعة لحل المشكلات بطريقة منهجية.
- ٥- تنمية مهارات المتكرب على توليد الأفكار وإعطاء البدائل للنوعية والأصلية واستخدامها في حل المشكلات بطريقة إبداعية.
- ٦- تنمية مهارات المتكرب في وضع المحكات والمعايير الملائمة لتقييم الأفكار والبدائل أو الحلول للمشكلات على أساس موضوعية.
- ٧- تمكين المتكرب من وضع خطة عمل وتنفيذها.
- ٨- زيادة وعى المتكرب بأهمية الإبداع في جميع مجالات الحياة.

## جلسات التدريب:

تتقسم جلسات التدريب إلى أربع مجموعات:

### المجموعة الأولى:

تضم هذه المجموعة الجلسات الست الأولى. وهي مكرسة لتعليم المشاركين جميع الأساليب والتقنيات المصممة لزيادة حساسيتهم للمشكلات وزيادة فاعليتهم في معالجة المهمة المطلوبة في كل خطوة من خطوات عملية "حل المشكلات الإبداعي" بدءاً بإيجاد الحقائق وانتهاء بتحقيق القبول والموافقة على الحل.

### المجموعة الثانية:

تضم هذه المجموعة الجلسات السابعة والتاسعة والثانية عشرة والرابعة عشرة. وهي مخصصة لتدريب المشاركين على تطبيق ما تعلموه في الجلسات الست الأولى من تقنيات وأساليب بصورة متدرجة تبدأ بملاحظة المشارك للتدريب وهو يوضح بالأمثلة جميع مراحل العمليات الست، وتنتهي بالمرحلة الأخيرة التي يعمل فيها المشارك بصورة منفردة على تطبيق ما شاهده بنفسه في حل مشكلة يختارها هو. وتوصف هذه المجموعة بـ"دورة الخبرة" التي تخرج من الملاحظة إلى العمل ضمن مجموعة كبيرة فالعمل مع شخص واحد، ثم العمل على أفراد.

### المجموعة الثالثة:

تضم هذه المجموعة الجلسات الثامنة والعاشرة والحادية عشرة والثالثة عشرة. وهي متداخلة مع جلسات "دورة الخبرة" بهدف تزويد المشاركين بفرص إضافية للتدريب والمران حتى يصبحوا أكثر فاعلية في كل مرحلة من مراحل



عملية "حل المشكلات الإبداعى" باستخدام تقنيات وأساليب جديدة خاصة بكل مرحلة.

#### المجموعة الرابعة:

تتضم هذه المجموعة آخر جلستين من جلسات البرنامج وهى مخصصة لشحن قدرات المشاركين على استخدام ما تعلمه بسرعة، ومراجعة البرنامج للتدريبي بكامله بإشراف المدرب.

#### الجلسة الأولى:

تهدف هذه الجلسة إلى تكريب المشاركين على "الحساسية للمشكلات" وزيادة وعيهم بما يدور فى محيطهم من أحداث ومواقف ومشاهدات وما قد تتطوى عليه من مشكلات يمكن حلها بطريقة إبداعية. وتبدأ الجلسة بالاعتراف بين المشاركين، ثم يوضح المدرب مفهوم المشكلة كتحد يواجهه الفرد فى حياته اليومية، وقد لا ينتبه إليها أو يدركها بسبب اتجاهاته وعاداته السلبية نحو محيطه.

ولحفز المشاركين على التفاعل فى عملية التكريب على تحسن المشكلات، يعرض المدرب مجموعة من الكلمات فى عمودين متقابلين، وتتضمن كلمات مثل:

أصدقاء	تحسينات
عائلة	السعادة
الجيران	الراحة
المسجد	سوء الفهم
المنزل	تقديرات

ويبدأ بتوجيه انتباه المشاركين للكلمات في العود الأيمن ويتساءل عما يمكن أن ننتيره لديهم من ارتباطات، أو ما تحمله من مدلولات ذات علاقة بخبراتهم الشخصية، فقد تستدعي الارتباطات ظهور مشكلات أو تحديات لدى المشاركين.

ثم ينتقل المدرب للقائمة الثنية، ويطلب من المشاركين اختيار كلمة منها وربطها مع كلمة من القائمة الأولى، وإيجاد نوع من العلاقة القسرية بينهما لإثارة مزيد من الأفكار أو التحديات التي قد يستحضرها المشاركون.

ومع أن هذه الجلسة مكرسة لتحفيز وعي المشاركين بمحيطهم وحساسيتهم للمشكلات، إلا أن المدرب قد يسل المشاركون الذي يثير مشكلة عن اقتراحات حول كيفية حلها.

#### الجلسة الثالثة:

تهدف هذه الجلسة إلى تعريف المشكلة التي تكون عادة في صورة مشوشة وغامضة وغير محددة المعالم. ويتعرف المشاركون على الطرائق المختلفة التي يمكن استخدامها لاستجلاء المشكلة وإعادة تعريفها بعبارة واضحة ومن بينها.

• إثارة مجموعة من التساؤلات التي تهدف إلى توضيح الأهداف والعناصر التي تتكون منها المشكلة، مثل: ما هو هدفى الأساسى؟ ما الذى أسمى لتحقيقه فى الواقع؟ لماذا؟.. كيف؟..

• تحليل المشكلة وتفتيتها إلى عناصر أو مكونات جزئية بحيث يمكن صياغة كل منها بوضوح والتعامل مع كل عنصر على أفراد بعد ترتيبها فى قائمة أولويات حسب الحاجة والأهمية.

### الجلسة الثالثة:

تهدف هذه الجلسة إلى تكريب المشاركين على كيفية التغلب على الممارسة الروتينية وأنماط التفكير والاستجابات الجامدة في المواقف المختلفة. ومن أجل ذلك يتم تعريض المشاركين لخبرات أو مواقف تظهر الآثار السلبية للعادات والأنماط التي تعقد التفكير وتحد من استخدام القدرات الإبداعية التي يمتلكها المشاركون ويتم في هذه الجلسة أول احتكاك مباشر مع استراتيجية تأجيل إصدار الأحكام على الأفكار المطروحة، ويقدم المدرب فيها المبادئ الأربعة لممارسة عملية النصف الذهني، وهي:

- ١- الانتقادات غير مسموح بها.
- ٢- فتاعى الحر للأفكار والمقترحات مطلوبة.
- ٣- الكمية أو عدد الأفكار والمقترحات مطلوبة.
- ٤- دمج الأفكار أو تصنيفها بالإضافة والتعديل مقبول.

ومن القضايا المهمة التي يناقشها المدرب ويؤكد أهميتها خلال الجلسة

ما يأتي:

- ١- الآثار السلبية للعادة والنمطية في التفكير وانعكاسها على استجابة المشاركين وضرورة التخلص منها.
- ٢- الحاجة للتأمل والتركيز والاستخدام الفعال للطاقة الإبداعية لدى المشاركين.
- ٣- الفصل بين التخيل والحكم وتأجيل عملية إصدار الأحكام إلى ما بعد الانتهاء من مرحلة توليد الأفكار.
- ٤- إثارة دافعية المشاركين ورفع مستوى توقعاتهم حول قيمة أفكارهم.

ومن التدريبات التي أوردتها بلونس في هذه الجلسة نورد المثالين

التاليين:

- تسمية عشرين نوعاً من الطيور المختلفة.
- التعبير عن مشاعر الود تجاه صديق تحبه بكل الوسائل الممكنة غير التقليدية.

#### الجلسة الرابعة:

يتم تدريب المشاركين في هذه الجلسة على استخدام استراتيجيات العلاقات القسرية في التغلب على أنماط التفكير الجامدة وتحفيز الإبداع. وتتلخص هذه الاستراتيجية في إيجاد علاقة قسرية بين شيئين أو فكرتين لا يبدو أن بينهما رابطة. وعلى الرغم من أن بعض العلاقات القسرية التي يقترحها المشاركون قد تكون في ظاهرها عديمة المعنى وغير مفهومة إلا أنه من الأهمية بمكان عدم إصدار أحكام عليها لأن بعضها منها قد يقود إلى أفكار إبداعية قيمة. ومما يساعد على فاعلية استخدام استراتيجيات العلاقات القسرية، أو الاضطرابية الملاحظة الواعية للمحيط الذي يعيشه الفرد، والإفادة الفعالة من جميع حواسه وقد قدم بارنس نماذج عديدة في دليل برنامج التدريب على العلاقات القسرية كالعلاقة بين المخلدة (الوسادة) والحذاء، والعلاقة بين الورق والصابون.

#### الجلسة الخامسة:

تتركز هذه الجلسة على موضوع "التقييم" ويقوم المدرب بتوجيه انتباه المشاركين إلى أهمية مرحلة تقييم الأفكار والمقترحات بعد الانتهاء من مرحلة توليدها. ويتم عملية التقييم على أساس محكات أو معايير يطلب من المشاركين توليد أكبر عد ممكن منها. لأن المحكات إذا كانت شاملة وواقعية فإنها تقلص احتمالات الوقوع في الأخطاء، وتساعد على التنبؤ بما يترتب مستقبلا على اتخاذ قرار أو اختيار مسار لحل المشكلة، وبالتالي قد تبرز أفكار جديدة للتكيف مع هذه المتغيرات.

وبعد تحديد محكات التقييم، يتم التقييم كل فكرة أو مقترح على كل محك، ويقترح استخدام مقياس تقدير من ثلاث نقاط، وتوزعها على النحو الآتي:

- (٣) نقاط إذا كانت الفكرة جيدة.
- (٢) نقطتان إذا كانت الفكرة حسنة أو مقبولة.
- (١) نقطة واحدة إذا كانت الفكرة ضعيفة.

ويعد الانتهاء من إعطاء تقدير لكل فكرة على جميع المحركات يتم جمع التقديرات التي أعطيت لها، ومن ثم بصر إلى اختيار تلك الأفكار التي تروحت تقديراتها بين (٢)، (٣).

### الجلسة السادسة:

تهدف هذه الجلسة إلى تدريب المشاركين على كيفية تسويق الحلول التي توصلوا إليها نهائياً وغنى عن القول أن الأفكار التي يتم اختيارها في هذه المرحلة تعتبر حلولاً مؤقتة وعرضة للتغيير أو التحليل. ومن الضروري توليد أفكار جديدة في كل مرحلة من مراحل عملية "حل المشكلات الإبداعي". ويقترح بولرس استخدام قائمة الشطب التالية لتسويق فكرة الحل وتضم القائمة عددا من المجالات ونماذج من الأسئلة المرتبطة بها.

قبول الحل: ما هي إيجابيات الفكرة وكيف يمكن عرضها أو وصفها.  
التوقعات: ما لوجه الاعتراض أو الرفض التي يمكن إثارتها، وما هي أفضل الإجابات أو الردود عليها.

المساعدة: كيف يمكن أن يساعد أشخاص آخرون في تنفيذ الفكرة؟

المكان: ما هو أفضل مكان لعرض الحل أو تطبيق الفكرة؟

الزمن: هل يوجد وقت محدد يفضل أن يعرض فيه الحل أو تستخدم فيه الفكرة؟

الاحتياطات: كيف يمكن اختيار الفكرة أو الحل قبل الاستخدام؟

كما يمكن استخدام الأسئلة الآتية استعداداً ونهية لقبول الحل أو الفكرة.

- من هم الذين يتحمل أن يثيروا اعتراضات على الفكرة؟

- ما هي الاعتراضات أو الانتقادات المحتملة؟

- كيف يمكن مجابهة الاعتراضات؟

- أين ومتى يمكن إجراء شيء بهذا الخصوص؟

هذا ويلاحظ إن استخدام قائمة الشطب المشار إليها يعنى التفكير المسبق فى إيجاد أفضل الإجابات الممكنة للأسئلة المقترحة التى من المتوقع أن تثار من قبل الجهة ذات العلاقة بالمشكلة أو بالحل. وحتى يمكن اجتياز هذه المرحلة وتسهيل عملية قبول الفكرة أو الحل الإبداعى، لابد من اتخاذ الاحتياطات اللازمة والاستعدادات المطلوبة لعرضها بالطريقة المناسبة فى المكان والزمان المناسبين، وفى جميع الحالات ينبغى عدم الاستعجال فى إصدار أحكام نهائية حول قيمة الفكرة أو الحل.

#### الجلسة السابعة:

تخصص هذه الجلسة لمراجعة جميع الخطوات السابقة لعملية 'حل المشكلات الإبداعى'، ويكرسها المدرب لتوضيح الاستراتيجيات والتقنيات التى استخدمت فى الجلسات السابقة عن طريق عرض مشكلة فعلية وقادة المتكررين فى إجراء التطبيقات العملية المناسبة فى كل مرحلة من مراحل عملية إيجاد الحل الإبداعى للمشكلة. وفيما يأتى نعرض ملخصاً لنشاطات هذه الجلسة.

#### ١- إيجاد الحقائق:

تهدف هذه المرحلة إلى جمع أكبر قدر من الحقائق أو المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة التى تكون عادة غامضة وغير محددة. ولتسهيل عملية الحصول على المعلومات المطلوبة وتفعيلها، يستخدم المدرب سبورة أو لوحة مقسومة إلى ثلاثة أعمدة متساوية كما هو موضح أدناه. ويخصص العمود الأول لكتابة جميع الأسئلة الموجهة للحصول على الحقائق أو المعلومات المطلوبة، بينما يوضح فى العمود الثانى قائمة بمصادر المعلومات أو الأفراد والجهات التى يمكن الحصول منها على إجابات عن الأسئلة فى العمود الأول، أما العمود الثالث فتوضع فيه الحقائق أو المعلومات التى يتم الحصول عليها بحيث تكون المعلومة ومصدرها والسؤال الذى تجيب عنه على نفس الخط.

أسئلة جمع المعلومات/ الحقائق	مصدر المعلومات/ الحقائق	المعلومات/ الحقائق

إن الأسئلة التي توضع في العمود الأول موجهة للحصول على معلومات وحقائق، وبالتالي ليس من المناسب استخدام الصياغات التي تتضمن أحكاماً أو تقديرات شخصية، ويفضل الاختصار على الأسئلة التي تبدأ بماذا ومتى ولين وكـ ومن.

## ٢- إيجاد المشكلة:

يتم في هذه المرحلة إزالة الضبابية والغموض الذي يكتنف المشكلة عن طريق التركيز على المشكلات الفرعية التي تنشق من المشكلة الرئيسية في ضوء الحقائق والمعلومات التي جمعت في المرحلة السابقة ويعرض المدرب نماذج من الأسئلة التي يمكن إثارتها:

- ماذا يمكن أن أفعل لـ ...؟
- كيف يمكن أن أكتشف ...؟
- كيف يمكن أن أقرر ...؟

وكما يلاحظ فإن طبيعة الأسئلة لا تستدعي إجابات ذات مضمون قانوني أو مرتبط بحقائق كما في المرحلة السابقة. وبعد الانتهاء من وضع قائمة بكل الأسئلة الممكنة، يقوم المدرب بمساعدة نفسه: لماذا يريد أن يفعل هذا أو ذلك؟ وفي إجابته عن كل سؤال يحاول إعادة صياغة المشكلة بطريقة تسمح بتوسيع الخيارات وتوليد الأفكار التي يمكن أن تساعد في حل المشكلة وتنتهي هذه المرحلة عندما يختار المدرب السؤال الذي يمثل جوهر المشكلة، ويحمل دلالات قوية حول إمكانية معالجته بطريقة إبداعية.

### ٣- إيجاد الأفكار:

تهدف هذه المرحلة إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار لحل المشكلة، ولتحقق ذلك لا يسمح بإصدار أحكام أو توجيه نقد لأي فكرة حتى يستنفذ المتدربون جميع ما لديهم من أفكار. ويقوم المدرب أو أحد المتدربين بتسجيل الأفكار المطروحة على سبورة أو ولوحة.

### ٤- إيجاد الحل:

في هذه المرحلة يتم تطوير محكات أو معايير لتقييم كل من الأفكار التي تم توليدها في المرحلة السابقة. وتعتمد عملية اختيار المحكات الملائمة على حساسية الفرد للمشكلات، أو وعيه بالآثار المترتبة والمخاطر التي يمكن أن تحدث إذا نفذت الفكرة المختارة. وتستخدم لتنظيم هذه العملية ورقة عمل مقسمة إلى عمودين أحدهما للمحكات والأخر للأفكار، وتعطى كل فكرة تقديراً على كل محك، وتتلوح التقديرات بين "جيدة" و"صنة" و"ضعيفة" و"غير ملائمة". وبناء على مجموع التقديرات كل فكرة على جميع المحكات يتم اتخاذ قرار بخصوصها. ويكون القرار إما باستخدام الفكرة أو تعليقها أو رفضها أو تعديلها ويمكن تصميم ورقة العمل على الشكل الآتي:



ورقة عمل تقييم الأفكار حسب المحكات المناسبة

الرقم	الأفكار	المحكات					القرار
		مع ١	مع ٢	مع ٣	مع ٤	مع ٥	
١							
٢							
٣							
٤							
٥							
٦							
٧							
٨							

وعادة ما تتناول المحكات جوانب الكلفة والموارد البشرية اللازمة ومدى قبولها من نوى العلاقة.

٥- تقبل الحل:

يتم التركيز في هذه المرحلة على الأفكار التي حصلت على أعلى التقديرات في ضوء المحكات التي استخدمت في عملية التقييم خلال المرحلة السابقة. ولتسهيل العمل في هذه المرحلة يقترح استخدام ورقة عمل مقسومة إلى ثلاثة أقسام لو أعدده بحيث تستخدم على النحو الآتي:

العمود الأول: توضع فيه قائمة الأفكار التي تم اختيارها وتضم طرائق التنفيذ وكسب الدعم وضمان الفاعلية.

العود للثاني: توضع فيه إجابات عن أسئلة تبدأ بمن ومتى ولين حول كل فكرة من الأفكار الموجودة في العود الأول.

العود الثالث: توضع فيه إجابات عن أسئلة تبدأ بكيف ولماذا يتقبل الآخرون كل فكرة من الأفكار.

وفي كل الحالات يستخدم مبدأ تأجيل إصدار الأحكام في التوصل إلى أفضل الإجابات التي تثار لاستيضاح كل فكرة وتقييمها.

#### الجلسة الثامنة:

تهدف هذه الجلسة إلى تحسين مهارات المشاركين في البحث عن المعلومات وإيجاد الحقائق لتعريف المشكلة وتحديد ما بوضوح. ويتم ذلك عن طريق قيام المشاركين بتكريبات مصممة لشحذ قدراتهم على الملاحظة وزيادة حساسيتهم للمشكلات المحيطة وتقوية إدراكهم لخصائص الأشياء التي يتعاملون معها، وتبصيرهم بأنماطهم السلوكية المعتادة التي قد تؤثر بصورة سلبية على معالجتهم للمشكلات بطريقة إبداعية.

تتضمن التكريبات التي يمارسها المشاركون في هذه الجلسة ما يلي:

كولاً: استخدام ثلاثة كمامات من المشربك البصرية، هي:

أ- الأشكال المخفية: وهي رسومات محددة إذا أُمِنت النظر إليها سوف تكتشف أشكالاً لم تتركها للوحة الأولى.

ب- الصور الخادعة: وهي صور أو أشكال تبدو للناظر على غير حقيقتها.

ج- الأشكال المعكوسة: وهي رسومات مصممة بطريقة تجعلنا نرى شيئاً إذا ركزنا النظر على الشكل، بينما نرى شيئاً آخر إذا ركزنا النظر على الخلفية أو الأرضية.

وتهدف هذه التدريبات إلى توضيح الأثر السلبي المحتمل للخبرة السابقة وأنماط الإدراك المعتادة على تحديد هامش الاستجابة للمثيرات وإعلاقة عملية الإدراك الكامل لما ينطوى عليه المثير من تنوع أو تحد في مكوناته، كما تهدف إلى تدريب المشاركين على التمهّل في إصدار الأحكام، والعمل الجاد في البحث عن المعلومات، والمرونة في التفكير، ودقة الملاحظة.

ثانياً: استخدام قائمة شطب الفئات الوصفية:

يطلب من المشاركين في هذا التمرين ذكر كل الخصائص الممكنة لشيء معروف كالقلم مثلاً. ولمساعدتهم في إعطاء استجابات غير عادية يتم تدريبهم على استخدام قائمة شطب تتضمن تصنيفاً للخصائص ضمن فئات من بينها:

الوظيفة أو المهمة التي يؤديها، المادة التي يتكون منها، شكله، لونه، ملمسه، وزنه، طعمه، الوقت الذي يستخدم فيه، حجمه، الصوت الذي يحدثه، ... إلخ. وتعمل كل عبارة أو كلمة في القائمة بمثابة محفز أو مثير للتفكير من أجل ملاحظة كل ما يمكن أن يرتبط بالشيء من خصائص أو صفات.

لما إذا كان الأمر يتعلق بموقف أو ظاهرة فإن قائمة الشطب تتضمن أسئلة استيضاحية تبدأ بالفاظ الاستفهام المعروفة:

من ..؟ ماذا ..؟ أين ..؟ لماذا ..؟ كيف ..؟ متى ..؟

الجلسة التاسعة:

يتكرب المشاركون في هذه الجلسة على القيام بجميع مراحل عملية "حل المشكلات الإبداعية" باستخدام مشكلة تطبيقية، ويعمل المشاركون في هذه الجلسة ضمن مجموعات صغيرة حتى يكتسبوا خبرة في العمل ضمن فريق بإشراف محدود من قبل المدرب.

### الجلسة العشرة:

تهدف هذه الجلسة إلى تحسين مهارات المشاركين في إيجاد الأفكار بعد أن تدرّبوا في الجلسة الثامنة لتحسين مهاراتهم في إيجاد الحقائق من خلال استخدام قائمة شطب لفئات الوصفية. ويستخدم المشاركون لهذا الغرض قائمة شطب تتضمن ثلاثة أفعال تغييرية لمعالجة الشيء، هي:

كبر، صغر، وأعد الترتيب ...

وتوضح هذه الأفعال في القائمة على شكل أسئلة أو صيغ طلبية، مثل:

استبدل! أعكس! امح! عدل! كبر! فكر في استمالة أخرى! أعد الترتيب

أو التنظيم!

### الجلسة الحادية عشرة:

تخصص هذه الجلسة لتطوير مهارات المشاركين في المرحلة الثالثة من مراحل عملية "حل المشكلات الإبداعي"، وهي مرحلة إيجاد الحل، وتقسم للتكريرات فيها إلى قسمين:

القسم الأول:

ويركز على توليد الأفكار الغريبة كوسيلة للوصول إلى حلول إبداعية باستخدام صيغ الأعمال الاستهلامية أو الطلبية المشاركة فيها في الجلسة العاشرة.

### القسم الثاني:

ويركز على استخدام معايير التقييم لاختيار الأفكار أو الحلول الواعدة. ويتم ذلك عن طريق إعطاء تقدير لكل فكرة أو اقتراح على مقياس متدرج من ثلاث نقاط: جيد (٣)، حسن (٢)، ضعيف (١). ويمكن أن تؤدي عملية التقييم الإبداعي - كما يسميها جوردن إلى توليد أفكار إبداعية جديدة.

### الجلسة الثانية عشر:

تهدف هذه الجلسة إلى تدريب المشاركين على ممارسة جميع مراحل عمليات "حل المشكلات الإبداعية". وهي الجلسة الثالثة في "دورة الخبرة" التي تضم أربع جلسات مكرسة لتطوير مهارات المشاركين في تناول جميع جوانب العملية الإبداعية في حل المشكلات. ويتعرض المشاركون خلال هذه الجلسة لخبرة العمل وفق ثلاث أنماط:

- العمل المنفرد أو الاستقلالي.
- العمل مع عضو آخر من المجموعة.
- العمل على مجموعة صغيرة.

كما يمارس خلال العمل مع مجموعة صغيرة أدوار قائد المجموعة والمكتبر الذي يقوم بالتسجيل والعضو العادي.

وتتاح للمشاركين في هذه الجلسة فرصة لفحص أثر خبرة الاحتضان في العملية الإبداعية لحل المشكلات، حيث يصف كل منهم مشكلة محيرة أو غامضة يختارها بنفسه ليعمل على حلها، ثم يطلب منهم المدرب تسيان المشكلات حتى صباح اليوم التالي، وعندما يعودون لمكان التدريب في اليوم التالي يسألهم المدرب عما توصلوا إليه من أفكار حول المشكلة بعد فترة الاحتضان، ويترك لهم الخيار في تغيير المشكلة التي يرغبون في التعامل معها في ضوء ما تعلموه وتذكروا عليه خلال الجلسات السابقة.

### الجلسة الثالثة عشرة:

تركز هذه الجلسة على مرحلة قبول الحل في العملية لإبداعية، وتهدف إلى شحذ قدرات المشاركين على تسويق الفكرة أو إقناع ذوي العلاقة بالحل الذي يتم التوصل إليه. ويستند التمرين الرئيسي في هذه الجلسة إلى الافتراض بأن المشاركين قد لاحظوا الإمكانيات والفرص التي تهيئها عملية "حل المشكلات

الإبداعى" خلال جلسات التكريب السابقة، وأنهم يرغبون فى تسويق الأفكار لأشخاص ومجموعات أخرى عندما يعودون إلى عملهم. يبدأ التمرين بإعطائهم قائمة شطب تتألف من الكلمات: "من، ماذا، متى وأني، لماذا، وكيف" وعلى افتراض أن الإجابات واضحة لدى المشاركين بالنسبة لأسئلة من ولماذا، فإنه يطالب بتوليد كل الأفكار الممكنة للإجابة عن الأسئلة المتبقية، وتسجيلها على ورقة ضمن كل عمود من الأعمدة الثلاثة المعنونة بماذا، أين ومتى وكيف. ثم يقوم المشارك بوضع إشارة أمام كل فكرة قوية وواحدة فى الأعمدة الثلاثة، ثم يمارس عملية التوليف أو المطابقة القصيرة بين الفكرة التى يختارها فى أحد الأعمدة وما يقابلها فى العمودين الآخرين.

وتتكرر هذه العملية حتى تستنفذ جميع الأفكار المدونة. وإذا افترضنا أن مشاركا توصل إلى عشرين فكرة فى كل عمود، وتمكن من إجراء المطابقة القصيرة لجميع الأفكار فى الأعمدة الثلاثة، فإنه سوف يحصل على ثمانية آلاف بديل أو احتمال.

وعلى الرغم من أن بعض هذه البدائل قد لا يكون ذا قيمة، فإن الاحتمال كبير بأن بعضها الآخر يشكل أساس جيدا لتطوير خطط إبداعية أكثر عمقا وفائدة.

#### الجلسة الرابعة عشرة:

تخصص هذه الجلسة للتكريب الفردى على ممارسة جميع مراحل عملية "حل المشكلات الإبداعى" فى معالجة مشكلة يختارها بنفسه ودون مساعدة المدرب. وبعد الانتهاء من العمل يعرض كل مشارك ما توصل إليه ويتبادل الراى مع المشاركين، كما يقوم المدرب بعرض ملاحظاته وتلخيص أعمال الجلسة.

### الجلسة الخامسة عشرة:

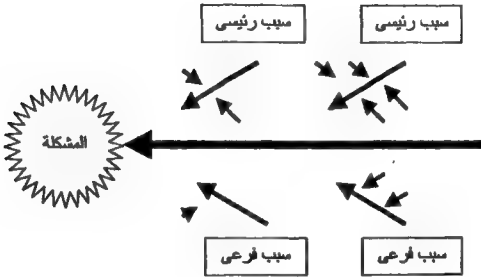
يتدرب المشاركون في هذه الجلسة على استخدام أساليب وتقنيات حل المشكلات الإبداعية في اتخاذ قرار عاجل بخصوص مشكلة عملية تتطلب إجراء عاجلا. ويحاول المشاركون تحديد ما يجب عمله من خلال تطبيق جميع مراحل العملية بسرعة، عن طريق إعطاء الفكرة الأولى التي تخطر على الذهن وبعض الأفكار الإضافية التي لا تتطلب بحثا أو غوصا في أعماق المشكلة.

### الجلسة السادسة عشرة:

يقوم المشاركون والمدرّب بمراجعة مركزة للبرنامج التدريبي بكامله. ويجب المدرّب خلالها هذه الجلسة على أسئلة المشاركين كما يناقش معهم خبراته مع مجموعة أخرى ويناقش المشاركون خبراتهم في البرنامج وخططهم المستقبلية.

## حالات ومواقف عملية

١- استخدام التحليل الآتي في بيان أسباب انخفاض معدل رضا العملاء في إحدى الشركات<sup>(١)</sup>.



(١) د. عبد الهادي - اتخاذ القرارات - مرجع سبق ذكره.



٢- أنت مدير مصنع ألواح بلاستيك وجاء إليك أحد العمال وقال لك يا سيادة المدير لقد وجدنا مولا سوداء على ألواح البلاستيك في عملية التصنيع ولنا الفرح ولقد الإنتاج.

كيف يمكنك تشخيص المشكلة باستخدام الأسئلة الأربعة (الأصناف)؟

ماذا؟

أين؟

متى؟

المدى؟

٣- اقرأ ثلاث صفحات فقط من محضر لجنة الإدارة المرفق ثم اوسم طريقة التفكير للجنة المجلس، وذلك من خلال تسجيل ارتباط كلام كل متحدث، بمرحلة تشخيص المشكلة وتخالف القرارات. وذلك بوضع نقطة واضحة بين السعد الأعلى والرأسى

قم بتوصيل النقاط ببعضها في خريطة تسجيل طريقة التفكير.

[illegible]

**هل طريقة تفكير المجموعة طريقة منطقية رشيدة؟ لماذا؟ أنكر؟**

## حالة عملية<sup>(١)</sup>

### كيف تخرجون شركة By..By من خندق الفناء؟

منذ بعض سنوات عين السيد الدكتور أحمد عبد المجيد رئيساً لمجلس إدارة شركة By .. By إحدى الشركات الاستثمارية الصناعية اليابانية "الذى قام بدوره باستحداث وظيفة جديدة لم تكن ضمن مستويات الوظائف الواردة فى جدول فرقيب الوظائف الخاص بهذه الشركة حيث أطلق على هذه الوظيفة مسمى "مدير عام إدارة تخطيط الصليات". ويرجع السبب فى استحداث هذه الوظيفة إلى لوتيك الصليات الإنتاجية داخل الشركة واهتزاز سمعتها على مستوى السوق المحلى والأجنبى الأمر الذى أدى إلى انخفاض معدلات الإنتاج والتوزيع هذا ولقد قام الدكتور عبد المجيد بتعيين السيد أحمد الجمل فى هذه الوظيفة الحاكمة نظراً لكفائته المشهود لها من قبل المتعاملين مع دائل السوق من جهة والممارسين للعمل داخل نفس القطاع من جهة أخرى فضلاً عن إخلاصه وولائه وجهوده الكبيرة التى أدت إلى نجاحه بشكل منقطع النظير فى الوقت الذى لم يتجاوز عمره ٣٥ سنة. وعلى أثر تعيين السيد أحمد فى هذه الوظيفة تم عقد اجتماع موسع بجمع بين مديرى الصوم ومديرى الإدارات الرئيسية التى تشكل الهيكل التنظيمى لهذه الشركة لمناقشة الأوضاع المتكثفة فى الشركة على أثر الخسارة المتتالية للشركة خلال السنوات الأربع الأخيرة والتى تهددما بالإفلاس.

هذا ولقد أسفر الاجتماع الذى عقد بين القيادات الإدارية داخل الشركة عن مجموعة من البيانات والمعلومات المرتبطة بالمشاكل التى تواجهها الشركة حيث تم التوصل إلى النقاط الرئيسية التالية:

- ١- مرت الشركة خلال السنوات القليلة الماضية بمرحلة الانكماش المستمر التدرجى فى مجال الإنتاج والتشغيل والاستثمار والتسويق.

---

(١) د. نيل، الحصاد. الدجار - الإدارة أصولها وتجاهاتها المعاصرة - الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة.

٢- الهيكل الوظيفي القائم أصبح لا يتناسب مع معدلات التوظيف المحققة وذلك المتوقعة خلال السنوات القادمة مما حدا بالإدارة العليا للشركة باستصدار مجموعة من القرارات المتمثلة فى إلغاء بعض الوظائف تارة، والتفكير فى استحداث وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل تارة أخرى.

٣- أن هناك ٧ منتجات رئيسية تمثل عصب الإنتاج بالشركة، ولا يوجد حتى الآن نظام متكامل للتحكم السليم فى مدخلات ومخرجات هذه المنتجات مما يضمن أعلى اقتصاديات لإنتاجها، وأن التركيز على هذه المجموعة من المنتجات يمكن أن يحقق أعلى اقتصاديات على مستوى الشركة من ناحية وتعميم التجربة فى المستقبل على مستوى الشركة من ناحية أخرى شريطة السير على هدى من الخطوات العملية التى تتواءم مع الأسس والأصول العملية الحديثة القابلة للتطبيق.

٤- ليس هناك توصيف دقيق محدد مسبق بتحديد دقيق لقوة ونوعية العمل اللازمة لمختلف أوجه النشاط بالشركة.

٥- أن جزءا كبيرا من الإخفاق الذى أصيبت به الشركة يعزى إلى أسباب أخرى - خلاف ما ذكر سابقا - تتمثل فى الآتى:

أ- ضياع جزء كبير من المواد المستخدمة فى العملية الإنتاجية أثناء فترات التشغيل الفعالة (ارتفاع نسبة الفاقد والتلف من المواد المستخدمة).

ب- عدم توفر بعض المعدات الحديثة للتكنيك واللازمة - بشكل حاكم - لإدارة بعض مراحل التشغيل الهامة.

ج- أن أبعاد المواد المستخدمة تتسم بالتصاعد التكرىجى خلال السنوات الأربعة الماضية. ومع ذلك فالشركة لم تحاول البحث عن بدائل سليمة

لهذه الأنواع فضلا عن عدم اعتنائها بإجراء مناقصات عامة للحصول على أفضل العروض المقدمة.

د- مقاومة تغيير العاملين لأى نظام مستحدث فى العملية التشغيلية لأسباب لم يتم دراستها بعد.

هـ- عدم وجود تنظيم داخلى سليم للمخازن. والجدير بالملاحظة أن لفصلتى الشراء والمخازن لا يستخدمون أسلوب كروت الصنف فى تحديد الأرصدة المخزنية المتوفرة داخل المخزن.

و- بالبحث والدراسة وجد أن هيكل القوى العاملة داخل الإدارات المختلفة لما لها تقسم بالضخامة تارة أو تنصف بالعجز النوعى والكفى تارة أخرى.

ز- أن تسعير المنتجات التامة الصنع يتم فقط طبقا للأسلوب الذى يعتمد على الدراسة النظرية لمداخلات العمليات التشغيلية لدخل حدود ونطاق الشركة مع إضافة هامش الربح المطلوب دون ما النظر بعين الاعتبار إلى متغيرات السوق المحلى والأجنبى واعتبار إلى متغيرات السوق المحلى والأجنبى واعتبارات المنافسة.

ح- أن هناك مشكلة تمويلية تتطوى على سوء توظيف الأموال المستثمرة وتظهر هذه الصورة بجلاء فى المظاهر التالية:

١- معاناة الشركة من عسر مالى واضح ...

٢- وجود تراكمات مخزنية فى المنتجات التامة الصنع البطيئة الدوران.

٣- أنه على الرغم من وجود صنفين من الأصناف السبعة المنتجة تنقسم معدل دوراتهم بالسرعة، إلا أن إنتاج الشركة منها محدود للغاية وتم تصريفه بمجرد الانتهاء من مرحلة إنتاجه على خطوط الإنتاج الخاصة به.

٤- لجوء بعض مؤسسى الشركة إلى الاقتراض من البنوك بمعدلات فائدة تصل ٢٥% من قيمة الأموال المقرضة فى الوقت الذى نجد فيه أن توظيف هذه الأموال لا يتم بالأسلوب السليم وفى المكان الصحيح مما يترتب عليه مزيد من الأعباء المالية التى تقع على كاهل المنشأة فى الوقت الذى لا قدرة لها على تحمل مثل هذه الأعباء المتزايدة.

ط- لوحظ أن هناك تمربا للعمالة من الشركة إلى الشركات الأخرى المنافسة لأسباب عديدة منها، ما هو مرتبط بضبط نظم الحوافز المنصرفة للعاملين - وهى نتيجة طبيعية نشأت على أثر الخسارة المتتالية لهذه الشركة - واتسام معظم الوظائف بالشركة بأنها مغلقة. بمعنى أن فرص الترقى للوظائف الأعلى غير متاحة فى الوقت الراهن من ناحية أخرى. وبصفة عامة فإن النتيجة التى تترتب على هذا الاستنزاف تمثلت فى عدم توفر الكوادر المتخصصة لقدرة على التخطيط لسياسات الشركة، ولا سيما إذا علمنا أن ٨٥% من حجم هذا التهرب يمثل الفئات الحاكمة من ذوى الكوادر المتخصصة العاملة فى المجالات التخطيطية المختلفة.

ى- عدم وجود إدارة أو قسم يمارس أنشطة بحوث التسويق داخل السوق مما يترتب عليه أن إدارة الإنتاج تعمل فى فراغ دون ما اعتبار للأسس الموضوعية التى يجب أن يستند إليه القائمون على إدارة العمليات التشغيلية فى تحديد معدلات الإنتاج المناسبة التى تتفق واحتياجات الأسواق (المحلية - الخارجية).

ك- اتضح أيضا أن مجال الترويج والإعلان من المجالات التى لم تجد الاهتمام والعناية الجدير بأهميتها وخطورتها التى تتناسب مع نقل ووزن هذه الإدارة فى إدارة وتحريك الأنشطة التسويقية.

وبعد استعراض النقاط السابقة تم الاتفاق على إجراء دراسة موسعة تستهدف تحقيق ما يلي:

أ- إعادة الهيكلة (تطوير الهيكل التنظيمي) للشركة بما يتفق والنمو الإنتاجي الحالي والمتوقع وبحيث يتسم التطوير بالمرونة اللازمة لمواجهة المواقف المحتملة خلال السنوات الخمس القادمة.

ب- إعادة تنظيم مدخلات ومخرجات الأصناف السبعة الرئيسية.

ج- إعادة توزيع العمالة في الحدود التي تسمح بها الظروف والقواعد والقوانين السائدة.

د- وضع توصيف محدود لكل قطاع في صورة Office Manual.

هـ- تحديد المشكلة التي تعاني منها الشركة تحديدا دقيقا لمعرفة الأسباب الحقيقية وراء الخسارة المتتالية التي أصيبت بها الشركة خلال السنوات الأربعة السابقة.

و- توصل المجتمعون إلى أن جزءا ضخما من الأسباب السابقة يرجع إلى ما يلي:

- معوقات إنتاجية.
- أسباب تمويلية.
- معوقات تسويقية.
- معوقات مرتبطة بمجالى الشراء والتخزين.
- معوقات بشرية.

ولقد اتفق الجميع على أن علاج المشاكل السابقة يستوجب البدء في القيام بمجموعة من الدراسات الميدانية التي تتطلب فرق عمل كاملة للبحث والدراسة لجوانب هذه المشكلة ومن ثم وضع الحلول المناسبة.

فإذا طلب منك أن تخرج شركة By..By من خندق الفناء فمأذا تقدم من حلول ومقترحات وفقا للمنهج الإبداعي في حل المشكلات

## حالة عملية

### شركة مين لاين فود سيرفيس المحدودة

لماذا لا يكون العاملون لدينا أكثر إبداعاً؟<sup>(١)</sup>

جلس السيد/ أحمد البنا - رئيس شركة مين لاين فود سيرفيس المحدودة متطلعا إلى لقاء هذا الاثنين مع مساعديه الخمسة، وتحدث إلى مكرثره قائلا: أمل أن يكون هذا الصباح هو الذى أمله .. إننا بحاجة إلى اختراق أسلوب تفكيرنا فيما يتعلق بالشركة، لقد طلبت المديرين لاجتماع اليوم\*.

وبعد تبادل تحيات صباح الاثنين المعتادة، بدأ السيد/ أحمد فى عرض الموضوع الرئيسى لاجتماع اليوم، فبعد أولا عن سعادته بعدم تخلف أحد، متوجها إلى أن لديهم تفكير عبقا اليوم. "لن روينى للمشكلة ملخصها أن الشركة بحاجة لتتوسع خدمتنا الرئيسية". هكذا لخص أحد المشكلة. ولوضح للأعضاء أنه على مدى ثلاثين عاما فإن شركتهم تقوم ببيع آلات ومتطلبات الخدمة بالكافيتريات على أساس انتشار جغرافى. وأشار فى حديثه إلى الأعضاء بأن هذا العمل الذى تتولاه الشركة يتسم بالمنافسة الحادة فضلا عن ضائقة الربح إلى مدى بعد.

كما لوضح السيد/ بنسون أن الكثير من الإجراءات التى اقترحها لخفض النفقات - والتى كانت محل اعتراض أعضاء المجلس - هى التى مكنتهم الآن من تحقيق قدر من الربحية. وذكرهم بأنه وإن كانت نسبة الربح لديهم إلى المبيعات لا تزيد عن ٢% وهى نسبة قد لا ترضى كثيرا رجل الشارع، إلا أنهم ما زالوا يفتخرون الأفضل كثيرا عن منافسيهم، "ومع ذلك، فمن الواضح بالنسبة لى أنه علينا تنويع أنشطتنا. فنحن نركز تركيزا شديدا جدا على مجال خدمات التغذية، بينما لرى أن المشكلة هى أنه يتعين علينا استخدام جزء من رؤسائنا لندخل مجالات الغذاء والمطاعم\*.

(١) جارى ديسلر - أساليب الإدارة - دار المربخ.



ثم أنهى حديثه مذكرا إياهم بأن هذا هو سبب اجتماع اليوم، وأن عليهم كما أخبرهم في مذكرة سابقة أن يقرروا إلى أى نوع من المطاعم سيوجهون جزء من استثماراتهم.

وكان أول المتحدثين بعد ذلك هو السيد/ محمود (مدير إدارة العملاء) حيث اعتبر أن الاقتراح الذى تقدمه السيد/ أحمد بشأن توجيه جزء من رأس المال إلى المطاعم بمثابة نوع من القيود على البدائل المتاحة أمامهم، واقترح أن تقوم الشركة بالدخول فى مجال استثمار جديد وهو افتتاح سلسلة من المتاجر التى تعرف باسم "متاجر الحقائق".

وأجاب أحمد بحدّة: "يكتفينا ظمفة يا محمود، فبديهي أننا فى مجال صناعة الطعام وعلمنا أن تمسك بذلك". ولردف قائلا: هناك نصيحة قالها لى لى: "إن كنت صانع لحذية فعليك أن تتمسك بها إلى الأبد".

ورد محمود متهمكا: "ربما كان ذلك صحيحا يا أحمدس، إلا أننا لم نجد صالحي لحذية حولنا هذه الأيام، وربما كانوا متمسكون بها جدا فى الأزمان الماضية".

وبشئ من الضيق تسائل السيد/ أحمد عما إذا كانت هناك اقتراحات محددة بشأن موضوع المطاعم، فتحدث مدير مبيعات المنشأة السيد/ إبراهيم، فاقترح إنشاء سلسلة من عشرة مطاعم ممتازة يطلق عليها نادى المديرين. ولا يأكل فيها إلا من يحمل بطاقة عضوية تكلفه ٥٠ جنيتها سنويا. ويكون الجرسونات بهذه المطاعم لديهم القدرة على الحديث فضلا عن جاذبية المنظر. ثم ختم اقتراحه بأنه يعلم أن المطاعم الفاخرة آخذة فى التقلص والانتفاض، ومع ذلك فما زال هناك طلب كبير على هذا النوع من المطاعم الفاخرة التى تتناسب الصفة.

ولأجاب السيد/ أحمد بأنه يطلب منهم أفكارا جديدة، أما تلك التى تقدم بها السيد/ إبراهيم، فقد جربت مرات عديدة فى الماضى وفشلت. ثم تسأل عن أفكار أخرى جديدة.

وتحدث بعد ذلك السيد/ حازم (مدير عمليات البيع)، فقال إنه يعرض اقتراحا جنوبيا بإنشاء سلسلة من المطاعم المستقلة لتقديم الوجبات السريعة، ويطلق عليها مطاعم "الخدمة الففائة". وبحيث يكون كل مطعم مصنوعا من الفيبيرجلاس على شكل مخروط أمامى، والمكان المخصص للطيار فى الطائرة البوينج ٧٤٧. وسيرتدى جميع العاملين الملابس المخصصة للمضيفين الجويين، كما ستقوم الشركة بلصق المصقات الخاصة بالرحلات الجوية على جدران المطاعم، أما ملاحات الملح والفلل فستتخذ شكل الطائرات الففائة، وستصمم درورات المياه فى هذه المطاعم بنفس الأسلوب الموجود فى الطائرات.

وعلق أحمد قائلا: "شكرا يا حازم، سأعود الاتصال بك حين نفكر فى الانماج مع شركة بان أمريكان أو شركة الطيران الشرقية. ربما كنت بحاجة لرحلة بالطيران، فقد تكون فكل جهدا كبيرا فى العمل" ثم تسأل بعد ذلك عن عن أى مقترحات جديدة.

وكان الدور بعد ذلك على السيد/ هاشم. الذى نظر حوله متقصفا زملائه، قبل أن يطرح اقتراحه. ف أشار إلى أن هناك مرحلة جديدة تتسم بمقاومة لتجديد والحنين إلى القديم تحتاح البلاد ومن ثم فهو يقترح إنشاء سلسلة من المطاعم البسيطة فى أنحاء البلاد، ولن يطلق عليها (G.O.F.F) وهى الحروف الأولى من كلمات Good Old Fashion Food أو (الطعام الجيد على الطراز القديم). وأوضح أن كراسى ومناضد هذه المطاعم ستكون من أخشاب الصنوبر، بينما يرتدى الجرسونات الزى الخاص بالفراغة.

وعلق أحمد قائلا: أنه بالرغم من أن الاقتراح ليس سيئا تماما، إلا أنه يشبه تجربة تمت فى "نيوانجلاند" ولم يكن لها نصيب من النجاح شأنها فى ذلك شأن تلك المطاعم الرخيصة التى توجد على جانبى الطريق. وأخيرا أتى الدور على السيدة/ هالة (مدير الرقابة على الجودة).

قالت إنها تقدم فكرة أساسية، ويمكن أن يؤخذ بها بكل بساطة إن شاعوا ذلك، وإن كانت ترى أنها تقدم فكرة على جانب كبير من الأهمية. وأوضحت السيدة/ هالة أن بالولايات المتحدة الأمريكية العديد من سلسلة مطاعم ماكدونالد وما يشبهها، ولكن الغالبية من المواطنين لا يستطيعون تناول طعامهم في مطاعم الدرجة الأولى. واقترحت أن تعيد الشركة مرة أخرى الموضة القديمة المتمثلة في الغذاء في عبوات ألومنيوم خارجية، وهي ترى أن يتم ذلك على نطاق كبير من خلال حمالين مبتسمين، وصفارات القطار الحقيقية، كما اقترحت أن يطلق على هذه السلسلة من المطاعم اسم "غذاء ديانا".

وعلق السيد/ لعمدس على هذا الاقتراح بأنه غير ممكن للتطبيق، فالحياة قد تطورت بالنسبة له، كتطورها بالنسبة للسيارة الفورد موديل (T). ثم انتهى المناقشة، بأنهم تناقشوا بما فيه الكفاية وأجل اتخاذ قرار في هذا الصدد إلى الأسبوع القادم، طلب منهم أن يبذلوا جهدا أكبر في التفكير.

وحينما غادر الأعضاء حجرة الاجتماع .. تساءل السيد/ أحمد مع سكرتيره: "لماذا لا يستطيع رجالنا أن يكونوا أكثر إبداعاً؟".

**أسئلة:**

- ١- بأي طريقة يشجع السيد/ أحمد عملية الإبداع؟
- ٢- ما هي أكثر الاقتراحات إبداعاً من وجهة نظرك؟ ولماذا؟
- ٣- ما هو منهج السيد/ أحمد في الحصول على الاقتراحات الخلاقة لمبايكراته العملية الجديدة.
- ٤- هل ترى أن السيد/ أحمد كان صارماً أم مرناً؟ ولماذا؟
- ٥- هل يتعين على السيد/ أحمد أن يرصد جائزة لأفضل الاقتراحات علل لما نقول.

## حالة عملية

### النموذج الأزرق<sup>(\*)</sup>

"محمود إبراهيم" مدير مكتب فرع لشركة التأمين الغربية، ويعمل عنده عشرة موظفين وخمس سكرتيرات بخدمة ٣٥ عميل لهم تابع لنفس المكتب. إحدى المشكلات الرئيسية التي يواجهونها هي تخصيص مساعدة في أعمال السكرتارية لكل العملاء، فطلبهم الدائم للسكرتيرات مصدر إزعاج لهن. أحيانا لا يكون لديهن أعمال كثيرة للقيام بها وأحيانا يكون غارقات في العمل، وهو ما يزعج "محمود" والسكرتيرات كثيرا. فعندما تكون السكرتيرات مشغولات فإن المشاعر وحدة الانفعالات تزيد وتتفجر عندما يحاول أحد العملاء أن ينجز عمله هو قبل غيره. في الأسبوع الماضي استقالت إحدى السكرتيرات لأنها لم تعد تحتمل الفوضى في المكتب. وبعض العملاء شتموا إلى "محمود" وأظهروا لمتعاضهم بسبب إفتقارهم لإحدى السكرتيرات لنسخ إحدى بوليصات التأمين، إذ أن الزبائن يمكن أن يخبروا رؤيهم في عملية التأمين إذا أخذت البوليصة وقتا طويلا للنسخ.

قرر "محمود" مؤخرا أن العمل يمكن أن يوضع له جدول إذا قدم العملاء طلبات أعمالهم. يمكن أن تحل الطلبات عندها ومن ثم يوزع العمل على السكرتيرات بطريقة فعالة. وقد صمم "محمود" نموذجا يطلب فيه معلومات عن نوع العمل وتاريخه المطلوب فيه إتجازه. وطبعت النماذج على ورق أزرق فاتح اللون لكي يتم ملاحظتها بسرعة، وأرسل كمية منها إلى كل عميل مرافقا بها المذكرة التالية:

(\*) جرى ل جرى - الإشراف - معهد الإدارة العامة - الرياض.

تجدون مرفقا مجموعة من النماذج الزرقاء التي ينبغي استخدامها لتقديم طلبات أعمالكم. ومع كل المشكلات التي صادفتنا لإنجاز أعمال السكرتارية، يجب أن يساعدنا هذا النموذج بشكل أفضل. عندما يوجد علم للسكرتيرات الرجاء تعبئة النموذج الأزرق وإرفاقه مع العمل الذي تريد إنجازه. أرجو أن تقدموا كل أعمالكم المطلوبة لي ولما بدوري ساعين كلا منها للسكرتيرات. وهكذا يمكننا أن نستفيد أعمال السكرتارية بشكل فعال ونجعل السكرتيرات يعملن بطريقة أسرع. شكرا على تعاونكم.

وحتى الآن لم يقدم سوى عدد قليل من النماذج الزرقاء إلى 'محمود'، وتحت 'التاريخ المطلوب فيه إنجاز العمل' كتب الجميع 'في الحال' ومع أن عدد النماذج المرسله قليلة حتى الآن، إلا أن السكرتيرات مشغولات كالمادة. هذا الصبح تلقى 'محمود' مظفا فارغا (لا اسم عليه) ويحتوى أحد النماذج الزرقاء، ومكتوب على النموذج رسالة. فيها كلام خارج وشئكم.

### سلسلة للنقاش

- ١- لماذا فشل النموذج الأزرق.
- ٢- أى أجزاء من عملية تحليل المشكلة وصنع القرار لم يتم 'محمود' بها؟
- ٣- هل هذا القرار جيد؟ لماذا أو لماذا لا؟
- ٤- ماذا ينبغي عليه أن يفعل لينتد مشروع النموذج الأزرق؟



## المراجع

- (١) د. شوقي حسين عبد الله - أصول الإدارة - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٨١ .
- (٢) د. عبد الحميد عبد الفتاح المقرئ - الأصول العلمية لإدارة الأعمال - المكتبة المصرية - المنصورة ٢٠٠١ .
- (٣) وليام فلاندرسال - المشرف الناجح في الصناعة والهيئات الحكومية ترجمة د. عبد الهادي الجوهري - المكتب الجامعي الحديث ١٩٩٨ .
- (٤) د. عصام الدين أبو علفة - مبادئ التنظيم والإدارة - الإسكندرية ٢٠٠٤ .
- (٥) د. سيد الهواري - الإدارة والتنازع أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٧٦ .
- (٦) د. حامد رمضان - إدارة المنظمات - بدون ناشر - بدون سنة نشر .
- (٧) الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات - نظام الإدارة بالأهداف والمحاسبة بالنتائج رقم ١٠١ إدارة البحوث والدراسات .
- (٨) د. عمرو شتايم وآخرون - تنظيم وإدارة الأعمال - دار النهضة العربية - بيروت ١٩٨٧ .
- (٩) د. سيد الهواري - الإدارة الاصول والاسس العلمية - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٧ .
- (١٠) مصطفى نجيب شاويش - الإدارة الحديثة - دار وائل للنشر - عمان ٢٠٠١ .
- (١١) هارولد كوتنر وآخرون - مبادئ الإدارة وتحليل الوظائف ترجمة بشر العريضي - بيروت ١٩٨٧ .

- (١٢) د. صديق حشيشي وآخرون - الإدارة في مشروعات الأعمال - الرياض ١٩٩٥ .
- (١٣) د. كاسر منصور وآخرون - وظائف الإدارة - دار الحامد عمان ٢٠٠١ .
- (١٤) د. محمود عساف - أصول الإدارة - دار الناشر العربي القاهرة ١٩٧٦ .
- (١٥) د. محمد ماهر عليش - أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة - مكتبة عين شمس - القاهرة .
- (١٦) د. علي الشرقاوي - السياسات الإدارية - الإسكندرية
- (١٧) د. بشير العلاف - أسس الإدارة الحديثة - دار اليازوي عمان ٢٠٠١ .
- (١٨) د. خليل محمد حسن الشماخ - مبادئ الإدارة - دار السيرة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٩ .
- (١٩) ج. ه. جاكسون - دورة حياة القواعد - مجلة أكاديمية الإدارة .
- (٢٠) د. علي الشريف وآخرون - التنظيم والإدارة - الدار الجامعية بيروت ١٩٨٩ .
- (٢١) هيثم هاشم - مبادئ الإدارة - جامعة دمشق ١٩٧٥ .
- (٢٢) د. علي الشرقاوي - إدارة الأعمال - الدار الجامعية - الإسكندرية ١٩٩٢ .
- (٢٣) د. موسى اللوزي - التنظيم وإجراءات العمل - دار وائل للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠١ .
- (٢٤) د. زكي محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - الكويت ١٩٨٨ .
- (٢٥) محمد شاكور عصفور - أصول التنظيم والأساليب دار السيرة عمان ١٩٩٩ .
- (٢٦) د. فتحى محمد على - التنبؤ التجارى - مكتبة عين شمس بدمشق - بدمشق سنة نشر .



- (٢٧) د. صلاح الشنوانى - أصول إدارة الأعمال - دار النهضة العربية ١٩٩٥ .
- (٢٨) د. محمد عباس حجازى - المحاسبة الإدارية - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٢ .
- (٢٩) د. أحمد محمد بسيونى - المحاسبة الإدارية - دار الكتاب للطباعة والنشر - جامعة الموصل ١٩٨٨ بغداد .
- (٣٠) د. أحمد نور - المحاسبة الإدارية - دار النهضة العربية بيروت ١٩٨٦ .
- (٣١) أكرم أحمد الطويل وآخرين - إدارة المواد - دار الحكمة للطباعة والنشر - الموصل .
- (٣٢) د. محي الدين عباس الأزهرى - إدارة المشتريات دار الفكر العربى - القاهرة ١٩٧٧ .
- (٣٣) د. على عبد المجيد عبده - إدارة المشتريات والمخازن - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٦٧ .
- (٣٤) عزيز الحافظ - العمالية الإدارية - دار المعارف بغداد ١٩٧٣ .
- (٣٥) د. محمد سعيد عبد الفتاح - إدارة المشتريات والمخازن - دار المعارف - القاهرة ١٩٩٢ .
- (٣٦) د. فاثم منجلى موسى - إدارة المشتريات - دار الحرية للطباعة - بغداد ١٩٨٧ .
- (٣٧) د. محمد الصيرفى - الأسلوب الكمية فى تخطيط المشروعات - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٧ .
- (٣٨) د. منصور البديوى - دراسات فى الأساليب الكمية واتخاذ القرارات - الدار الجامعية - الاسكندرية ١٩٨٧ .

- (٣٩) رمضان عبد المعلى - شبكات الأعمال - معهد التخطيط القومي
- (٤٠) د. تسير صبيح - التفكير الابداعي - معهد الإدارة العامة - عمان - الأردن
- (٤١) سميرة عبده - العلاقة التبادلية بين العبقريّة والذكاء - دمشق - دار الكتاب العربي ١٩٨٩ .
- (٤٢) د. سيد الهواري - القائد التحويلي - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٩٦ .
- (٤٣) محمود أمين زويل - الفكر الإداري - مكتبة المعارف الجديدة - الاسكندرية
- (٤٤) د. عماد عبد الوهاب الصياغ - الحاسوب في إدارة الأعمال - دار الثقافة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٦ .
- (٤٥) د. فتحى عبد الرحمن جراون - الإبداع - دار الفكر - عمان ٢٠٠٢ .

## المراجع الأجنبية

- (1) De Bono. Six Thinking Hats. Penguin Books, 1985.
- (2) Batty, Management Accountancy, 3th ed. London Mac Donald and Cevens Ld. 1971, p. 62.
- (3) Casll. Moore, and Robert K. Jaedlicke. Mangerial Accounting, 3<sup>rd</sup> er., Ohio: South Western Publishing Co., 1972, p. 579.
- (4) Theo Halmiann and W. Sco TT, Management Organization (New York: Houghton Mifflin Co., 1970, P. 105.
- (5) James L. Riggs, Production Systems: Planning Analysis and Control., 2<sup>nd</sup> ed., New, John Wiley, Sons. IMC. 1986, p. 92.
- (6) W. Ireson, and E. Gran (Editors) Hand book of Industrial Engineering and Engineering and management Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc., 1962. p. 395.
- (7) Richard Neushehl, Management by Sytem, New York: MC. Graw-Hill Book Co., 1960. o.g., Neus-chel defined "A procedure is a sequence of clerical operations. Musally in Volving Servedal People in one more Departments established of ensure uniform handing of are Lurring Transaction of the business.
- (8) Harold Koonts, and Heinz Wehrich Management, Nintch Edition (New York: McGraw-Hill Book Complanly 1988), p. 64.

- (9) H. Koomtz, and Co. Donnel. Principles of management. New York McGraw Book Company 1920, p. 20.
- (10) C.T. Hozngren: (Cost Accounting Managerial Emphasis) Prentice Hall, 1967, p. 28.
- (11) Glenn A. Welsch. Budgeting: Profit Planning and Control 3<sup>rd</sup> Ed. Englewood 1971. p. 50.



Bibliothèque Alexandrine



0639886



مكتبة الإسكندرية

مؤسسة هورس الدولية

Horis International Institution For Pressing - Publishing - Distribution

144 Tiba el-Adel - Alexandria - Phone: 00203 8936698 - Fax: 002034922171 - Bbox: 012 3292628  
E-mail: horis@horis.com